



## **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**Relatório de Estágio Realizado no Formosa *Park* Hotel Apartamento**

**Subordinado ao tema:**

**O papel de *Accounts Payable* para constituição do processo formativo  
em Gestão Financeira**

Pupina Muzi Sebastiao

Relatório de estágio apresentado no Instituto Superior  
de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão  
Financeira

Orientadora: Professora Doutora Sacramento Costa

**Lisboa  
2017**

## **Resumo**

O estágio realizado teve como principal objetivo a constituição do processo formativo para obtenção do grau de mestre em Gestão Financeira, com incidência nas áreas de *Accounts Payable* e Departamento de Compras no Formosa *Park* Hotel Apartamento sito no Vale do Lobo, na Praia do Ancão, 8135-172 Algarve.

Compreende-se que os indivíduos que exercem a função de *accounts payable* devem possuir determinadas competências, de forma a executar o trabalho que lhes compete e cumprir os processos inerentes à função financeira como a verificação e lançamento de faturas. Já o departamento de compras está responsável pelo processo da logística das organizações; a sua utilidade é de extrema importância para cumprir as necessidades do negócio em termos de materiais, satisfação das quantidades certas nos prazos certos.

No que concerne aos resultados finais do estágio, destaca-se a importância da correlação entre o departamento financeiro e Departamento de Compras, de modo a evitar erros de lançamentos de facturas entre as duas áreas. Releva-se também as várias competências adquiridas, nomeadamente: o conhecimento de todas as fases do processo de faturação: desde o seu recebimento, antes de passarem para o *accounts payable*; receção da mercadoria, confirmação da mesma e o seu lançamento no programa utilizado pela empresa .

**Palavras chave:** Análise Financeira, Apuramento de Custos, Contabilidade Departamental, Processo Administrativo, Projeção de Orçamentos.

## **Abstract**

The main objective of the internship was to set up the training process to obtain a master's degree in Financial Management, focusing on Accounts Payable and Procurement at Formosa Park Hotel Apartment in Vale do Lobo, Praia do Ancão, 8135 -172 Algarve.

It is understood that the individuals who perform the function of accounts payable must have certain skills, in order to perform the work that corresponds to them and to fulfill the processes inherent to the financial function as the verification and launching of invoices. The procurement is responsible for the logistics process of the organizations; its usefulness is of utmost importance to meet the needs of the business in terms of materials, satisfaction of the right quantities in the right time frames.

Regarding the final results of the internship, the importance of the correlation between the finance department and the Purchasing Department is highlighted, in order to avoid errors of invoice launches between the two areas. It also highlights the various skills acquired, namely: knowledge of all stages of the billing process: from receipt, before moving to accounts payable; receipt of the merchandise, confirmation of the same and its launch in the program used by the company.

***Keywords:*** Financial Analysis, Cost Calculation, Departmental Accounting, Administrative Process, Budget Projection

## Agradecimentos

A realização deste relatório não seria possível sem a ajuda, colaboração e disponibilidade de algumas pessoas.

Desta forma, expresso o meu sincero agradecimentos a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho:

A professora Doutora Sacramento Costa, que para mim foi uma forte motivação ao longo destes semestre do meu percurso académico e na realização deste relatório, pela sua disponibilidade, pela excelente orientação, por constituir um exemplo de profissionalismo, e acima de tudo mostrar que todos os dias aprendemos algo novo. Os meus votos sinceros de sucessos pessoais e profissionais bem como uma longa carreira como docente.

Quero agradecer à minha mãe Maria Paulina Muzi pelos valores que sempre me transmitiu, pela oportunidade que tive de a ter por perto, não obstante de não estar mais entre nós os seus valores continuam bem presentes e, o ser humano que me tornei, a mulher que sou, as conquistas que tenho tido no meu dia-a-dia, tudo se deve ao seu empenho e dedicação.

Agradeço ao orientador *on the job* da empresa – **Formosa Hotel Apartamento** Sérgio Borges pela oportunidade, pelos desafios, pela sua confiança e orientação de estágio, que me fez amadurecer profissionalmente.

Um muito obrigado ao grupo todo do Formosa *Park* Hotel Apartamento.

A todos os meus amigos, pela paciência e compreensão pelo apoio e amizade ao longo destes anos.

Mais uma vez um sincero agradecimento às minhas irmãs, pela motivação que sempre me transmitiram, por acreditarem em mim, e acima de tudo, mostrarem-me que tudo é possível.

### **Dedicatória**

O presente relatório de estágio, que é o culminar de dois anos do meu percurso académico, de alegrias, tristezas, e de batalhas vencidas.

Gostaria de a dedicar em especial a dois grupos de pessoas.

O primeiro grupo é dedicado a Áurea, minha filha, e aos meus sobrinhos David, Denzel Diogo, e Osvaldo.

O segundo grupo diz respeito aos meus irmãos, Cecilia, Christelle, Gil, Hermenegilda, Joana, Liovergilda e Yara.

E por fim, a mais que ninguém dedico a Deus este Relatório

# Índice Geral

Introdução .....	1
A problemática .....	4
CAPÍTULO I - Revisão da Literatura .....	6
1.1- Controlo de gestão/financeiro ( <i>controller</i> ) .....	6
1.2- Fornecedores ( <i>accounts payable</i> ) .....	12
1.3- Departamento de compras ( <i>purchasing department</i> ) .....	15
1.3.1- Conceitos e Funções .....	15
1.3.2- Atividades inerentes a função de compras .....	20
1.3.3- Objetivos de compras .....	21
1.3.4- Centralização de compras .....	23
1.4- Fluxo de Caixa ( <i>Cash-Flow</i> ) .....	25
CAPÍTULO II – Caracterização do Departamento Financeiro .....	30
2.1- Compreender princípios básicos da contabilidade .....	30
2.2- Mapas financeiros mais comuns .....	30
2.3- A organização da função financeira .....	31
2.4- As atividades ligadas à função financeira .....	31
2.5- A função financeira no organograma .....	32
2.6- Departamentalização .....	33
CAPÍTULO III - Apresentação da Empresa .....	34
3.1- História do Grupo .....	34
3.2- Descrição, Atividades e Serviços do Hotel Formosa Park .....	34
3.3- Breve historial das empresas em Portugal .....	35
CAPÍTULO IV - Metodologia .....	39
4.1- Metodologia conceitos .....	39
4.2- Metodologia do Trabalho .....	40
4.3- Definição da área .....	41
4.4- Instrumentos de recolha de informação .....	42
CAPÍTULO V – Estágio .....	43
5.1- Descrição das funções no departamento Financeiro e departamento de compras da empresa .....	44

5.2- Competências adquiridas.....	47
5.3- Limitações .....	49
5.4- Análise e reflexão sobre os Resultados .....	50
5.5- Conclusões .....	50

## Índice Tabelas/ Figuras

### Tabelas:

TABELA 1-MUDANÇAS DE PAPÉIS DE COMPRAS .....	18
TABELA2– CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES DO ESTAGIÁRIO .....	43

### Figuras:

FIGURA 1- AS QUATRO FASES DO CONTROLO .....	8
FIGURA 2-ORGANOGRAMA DO HOTEL .....	38
FIGURA 3- ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO .....	44



## Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Estágio em Gestão Financeira, do 3º e 4º semestre de mestrado do Instituto Superior de Gestão, Instituição do Ensino Superior localizada, na Av. Marechal Craveiro Lopes, nº2 1700-284 Lisboa (Campo Grande). Reporta e caracteriza as atividades desenvolvidas nas áreas funcionais de uma unidade hoteleira.

O estágio decorreu no período de 2 de dezembro a 30 de dezembro de 2016, realizado de segunda-feira a sexta-feira, no regime *par-time*, entre as 9h00 e as 15h30, totalizando o período mínimo exigido de 120 horas do Estágio.

A finalidade do estágio foi consolidar o processo formativo em Gestão Financeira, com incidência nas áreas de *Accounts Payable* e o Departamento de Compras de forma a acrescentar valor à teoria até então recebida.

A escolha da função a exercer foi sugerida pelo o orientador do estágio do Formosa *Park* Hotel Apartamento cujo o nome é Dr. Sérgio Borges, uma vez que verificou que seria pertinente interagir com a problemática que Formosa *Park* Hotel Apartamento estava a viver no momento.

No departamento financeiro a estagiária teve contacto com toda a equipa, adquiriu conhecimentos na área de *Accounts Payable* e no Departamento de Compras através do sistema operativo *Opera Property Management System* e *SunSystems* utilizado na empresa Formosa *Park* Hotel Apartamento. Inicialmente, neste trabalho, a estagiária deveria permanecer somente com a função de *accounts payable*, contudo após analisar a problemática, a estagiária achou necessário também aprofundar os conhecimentos sobre a correlação com o economato, de forma a perceber a dinâmica existente com as faturas antes de irem para o departamento financeiro para a área de *accounts payable*. Durante o período de estágio houve a oportunidade de realizar funções como a classificação e lançamento das faturas, participação na tarefa de arquivo, realização do processo de encomendas, receção de mercadoria e o tratamento da fatura no sistema operativo *Opera Property Management System* realização da reconciliação de contas correntes dos fornecedores, participação no lançamento de pagamentos manuais, mas somente em forma de observação, pois a estagiária não possuía qualquer vínculo à empresa e a execução desta tarefa é delicada e com impactos diretos na empresa Formosa *Park* Hotel Apartamentos.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita a revisão da literatura relacionada com conceitos e abordagens nas áreas de fornecedores, controlo de gestão, fluxos de caixa e departamento de compras.

É necessário entender o porquê da escolha desses temas para uma revisão da literatura. Fornecedores porque além de ser uma das funções a ser executada pela estagiária, era necessário entender um pouco acerca destas organizações de onde provêm os recursos de que a empresa necessita para a sua atividade, além do benefício do crédito comercial dado por estes, que permite uma maior flexibilidade financeira para a empresa.

O controlo de gestão, que é designado ao longo do trabalho como *controller* uma vez em que o estágio ocorreu no departamento financeiro, era necessário perceber como ocorre o controlo dos processos dentro desse departamento, com o intuito de garantir que todo o processo contabilístico é acompanhado de forma a permitir resultados com maior eficácia evitando fraudes e desperdícios.

Acerca do departamento de compras pode-se dizer que quem exerce a função de *accounts payable* tem a necessidade de perceber todo o processo que as faturas levam no economato antes de chegar a ele. Nesse caso foi necessário fazer uma revisão da literatura sobre o conceito para perceber todo o processo desde da elaboração da encomenda até a chegada do material e o lançamento da fatura por parte do economato no sistema informático próprio.

E por fim foi necessário abordar o conceito de fluxos de caixa, uma vez que este estabelece a relação com os ganhos, porque no fundo são entradas e saídas de dinheiro da empresa. No que toca esta questão pode existir um benefício nos fluxos de caixa ao se criarem vantagens ao nível da negociação de prazos de pagamentos mais alargados.

O segundo capítulo faz uma breve caracterização de um departamento financeiro, bem como princípios básicos de contabilidade, mapas financeiros mais comuns, a organização da função financeira, as atividades ligadas a função financeira e por fim função financeira no organograma.

O terceiro capítulo tem como objetivo a apresentação da empresa, onde ocorreu o estágio: caracterização dos serviços e a dinâmica dos mesmos, e a história da empresa.

O quarto capítulo descreve os aspetos metodológicos utilizados no estágio: as técnicas de observação e participação, que permitiram maior envolvimento no departamento financeiro e de compras.

E por último, o capítulo cinco debruça-se sobre os conteúdos do estágio realizado desde do cronograma, a descrição das atividades decorridos no estágio, até aos principais resultados deste estágio e as suas limitações.

Durante a realização do estágio curricular a orientação foi da responsabilidade da Professora Doutora Sacramento Costa do Instituto Superior de Gestão, e com a orientação do Doutor Sérgio Borges, diretor financeiro do Grupo *JJW Hotels & Resorts*.

## A problemática

Segundo Quivy & Campenhoudt (2013) proceder à elaboração de uma problemática é uma execução metódica que ocorre em dois períodos. No primeiro período é feita uma exploração da leitura dos diversos aspetos do problema que foram identificados, ao fim ao cabo neste primeiro período será feito um balanço das diversas problemáticas que podem existir, em tornar claro os seus pressupostos, confrontar e refletir as suas complicações metodológicas. Num segundo período o próprio autor do trabalho poderá construir a sua própria problemática com base no próprio trabalho, sustentado através de um confronto crítico das várias perspetivas analisadas como possíveis.

No Formosa *Park* Hotel Apartamento existem três hotéis e três campos de golfe na área Algarvia, e o projeto atual é fazer a centralização de compras a partir de uma estrutura central do escritório que se encontra na zona de Pinheiro Alto. A questão da problemática surge por existirem divergências de opiniões entre gestores, por falta de integração e a proximidade dos administrados do topo no envolvimento dos processos internos que envolvem a questão do estudo. Para a gestão poder tomar a decisão se a centralização será ou não uma mais valia para o Formosa *Park* Hotel Apartamento terá que comparar os custos dos diferentes fornecedores; se realmente existe vantagem de redução de custos para todos os produtos; avaliar o ganho que se pode vir a ter em relação a quantidade/ preço; avaliar cuidadosamente como será feita a gestão de *stock* de forma a empresa não ter o dinheiro parado em *stock*; analisar se todos os produtos devem ser centralizados por questões de existência de produtos perecíveis.

A problemática/dificuldade que se pretende verificar é se a centralização de compras será vantajosa para a empresa.

No seguimento da questão levanta-se a hipótese de que a ação da centralização de compras será positiva para o departamento de compras e financeira, porque este trará otimização do *cash-flow* dos resultados operacionais através de circularizações mensais com os fornecedores, e redução de custo no que toca à negociação de maior quantidade em produtos e menor preço. Por outro lado existe uma opinião divergente, uma vez em que estes defendem que os hotéis estão localizados numa cidade de regime sazonal, e as vantagens das negociações que a centralização de compras trará poderão não ser vantajosas para estes, pelo facto de estarem localizados nas cidades sazonais haverá um *stock* parado, também poderão

centralizar todo o tipo de produto, porque terá que haver um maior cuidado nas características de certos produtos como por exemplo produtos com curtos prazos de validades.

Considerando a revisão da literatura feita ao longo do trabalho, desde das vantagens e desvantagens de centralizar as compras, dos progressos e alterações sofridos nos processos das empresas ao longo dos últimos anos para que as empresas se tornem mais aptas, logo com base do que já foi dito acerca das vantagens da mesma, a estagiária partilha da opinião de que o Formosa *Park* Hotel Apartamento deve optar pela centralização parcial, isto é, centralizar todos os produtos exceto os que são perecíveis e os que possuem já valores reduzidos e que não conseguiram meios de negociações de redução de valores.

Apesar de não ter tido em sua posse a avaliação dos campos mencionados acima, para que pudesse realmente comprovar uma mais-valia da centralização para a empresa em estudo, e apesar da centralização possuir inúmeras vantagens, não devemos esquecer de que a sua mais valia irá depender de vários factos, um deles a dimensão da empresa e o volume de faturação, entre outros.

## CAPÍTULO I - Revisão da Literatura

### 1.1- Controlo de gestão/financeiro (*controller*)

O controlo de gestão é um método essencial para uma gestão com bons desempenhos. Para que esse controlo aconteça, é necessário que haja um desenvolvimento de instrumentos e atividades que possam garantir que os objetivos da empresa sejam atingidos. São três os elementos, que servem de base ao sistema de controlo de gestão: (a) **a estrutura do controlo**, que está associada à divisão da empresa em unidades organizacionais, irá indicar o sistema formal de comunicação interna e com o cliente; (b) **o processo do controlo de gestão**: este elemento irá cumprir o ciclo de planeamento, orçamentação, mensuração e acompanhamento dos resultados, avaliação da performance e decisões de ajustamento; (c) **a cultura do controlo de gestão**: este elemento está ligado a um conjunto de valores comportamentais considerados como o modelo de atuação de todos os colaboradores da empresa (Neves, 2011).

O controlo de gestão tem como objetivo acompanhar e controlar de forma correta as atividades e resultados da empresa, com o intuito de ter sobre si a tomada de decisões com maior eficácia, considerando as entradas que são as estratégias e políticas da empresa, a legislação e regulamentação, os dados contabilísticos, e o modelo de gestão empresarial, e saídas o quadro de indicadores, os relatórios de avaliação da gestão, a análise económica e de rentabilidade e as propostas de melhoria da gestão (Pires, 2007).

O controlo de gestão pode ser dividido em três categorias: (a) **controlo como função restritiva e coercitiva**: a sua utilização tem como objetivo conter ou limitar alguns dos desvios não desejados ou comportamentos não aceitáveis; (b) **controlo como um sistema automático de regulação**: o mecanismo de controle utilizado revela possíveis desvios ou irregularidade e faculta de forma automática o ato necessário de regular para o regresso a normalidade; (c) **controlo como função administrativa**: é o controle como parte do processo administrativo, como planeamento, organização e direção. Neste último ponto o controle é visto como quarta função administrativa e que está sob dependência do planeamento, da organização e da direção para formação de um método administrativo (Chiavenato, 1993).

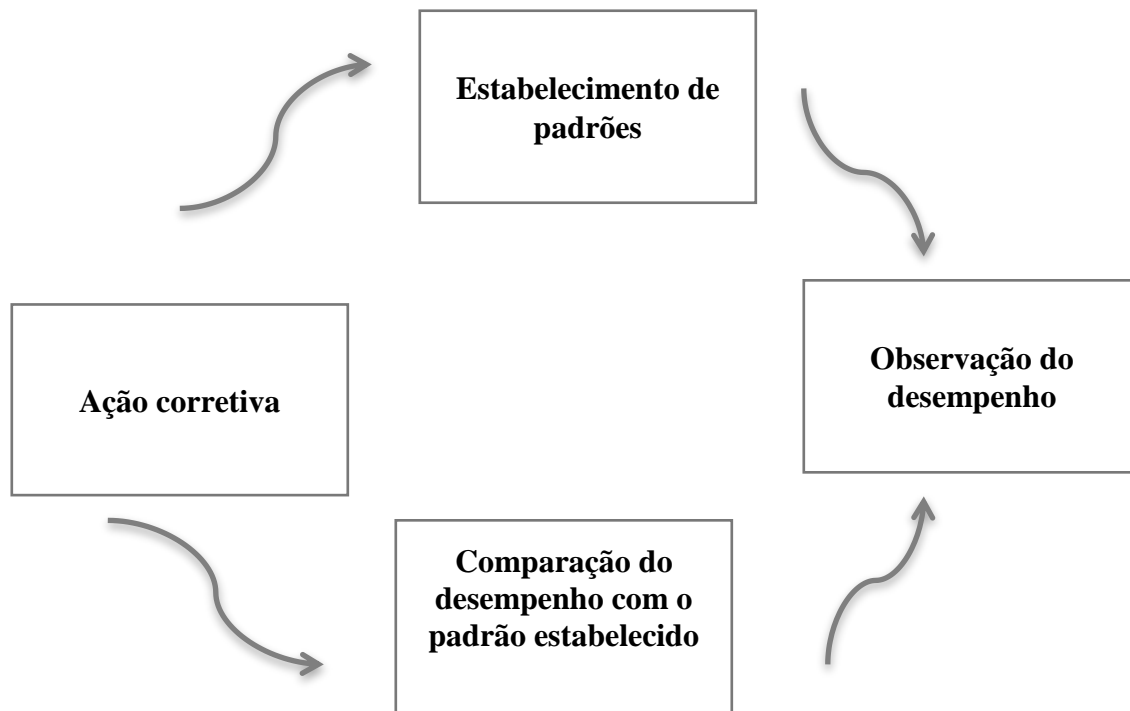
A finalidade do controle é definida como sendo, o processo que assegura que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e gerido se ajustem o mais possível aos objetivos estabelecidos de um modo prévio. Dividindo o controle por quatro fases, tem-se:

**1- Estabelecimento de padrões ou critérios:** os padrões irão mostrar o ato de desempenhar o que foi planejado, podendo ser expresso em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou ainda por meio de índices. Os critérios irão mostrar as regras que conduzem as decisões. Esta fase constitui os propósitos que o controle deverá assegurar ou manter.

**2- Observação do desempenho:** para que ocorra um controle de desempenho, deverá ter-se conhecimento acerca dele. O processo de controle irá atuar em direção ao ajustamento das operações a determinados padrões estabelecidos de um modo prévio e exercer a sua função segundo a informação que recebe.

**3- Comparação de desempenho com o padrão estabelecido:** todo o tipo de atividade regista algum tipo de variação, erro ou desvio. Nesse sentido torna-se importante indicar com precisão os limites que essa variação permite como normal ou desejável.

**4- Ação corretiva:** para que os objetivos sejam atingidos da melhor maneira, o objetivo do controle será manter as operações dentro dos padrões estabelecidos, para que posteriormente possa haver uma correção das variações, erros ou desvios à norma, de forma a que as operações sejam normalizadas (Chiavenato, 1993).



**Figura 1- As quatro fases do controle**  
**Fonte:** Chiavenato, 1993

A denominação *controller* muitas vezes é associada ao diretor financeiro. No entanto nos últimos anos houve uma mudança de pensamento relativamente a esta denominação, devido à evolução tecnológica que ocorreu a partir do momento em que os programas informáticos se tornaram mais ágeis, reduzindo o tempo gasto, tornando apenas necessária a introdução de dados o que é feito por alguém responsável que não é o *controller*. Deste modo o *controller* fica responsável por analisar e interpretar os dados de forma a auxiliar nas tomadas das decisões dos gestores. O *controller* tem o dever de averiguar a concepção, o estabelecimento e a conservação do projeto. São alguns dos encargos com maior importância quanto à função do *controller*. Tem também que organizar os planos, e ainda prestar um serviço de aconselhamento a todos aqueles procuram o seu juízo. O *controller* exerce funções dentro de quatro áreas, designadamente na **contabilidade, administração, financeiro e informação tecnológica**. No departamento de contabilidade, o *controller* exerce funções de apoio na auditoria anual e a revisão nas contas trimestrais, serve de garantia na execução da reconciliação mensal das contas dos bancos e dos relatórios internos, gestão de colaboradores do departamento, atualização de relatórios, o processamento de salários e elabora análises



financeiras sempre que for necessário. No que toca a administração, o *controller* exerce a função de estratégia. No departamento financeiro o *controller* terá funções de ordenar serviços bancários, investimentos monetários, permissão de créditos a clientes, monitorização do dinheiro e cuidados na cobertura dos seguros. Por fim na informação tecnológica, o *controller* tem de executar o *back-up* do sistema, pôr em funcionamento *hardware* e *software*, assegurar um plano de recuperação de dados e ministrar formações acerca dos sistemas (Bragg, 2012).

O *controller* pressupõe de um nível médio-superior de formação, porque é o indivíduo que responde pela formulação e implementação de projetos financeiros integrados para as organizações ou suas divisões, abrangendo as organizações de contabilidade e as operações de tesouraria (Megginson & Smart, 2009).

A existência de *controller* é imprescindível em qualquer organização, porque facilita o auxílio na segurança contra fraudes, e o controle de desperdício. Os *controllers* financeiros são parte necessária das políticas de qualquer empresa, formados por procedimentos de gestão definidos pela empresa, com o intuito de fornecer proteção aos seus recursos contra desperdícios desnecessários, fraudes e ineficiência. Deste modo a empresa irá garantir a precisão e a criação de dados contabilísticos, operacionais, financeiros, assegurar o cumprimento das regras estabelecidas e dos procedimentos internos e ainda avaliação da eficiência operacional de todos os departamentos da organização. O Controlo de entradas de caixa uma atenção especial por parte da administração financeira, essencialmente quando este possui grandes volumes de entradas de dinheiro e cheques. Apenas com controlos financeiros internos bem estruturados e eficientes é que será possível minimizar ou mesmo evitar os desvios destes. Por meio de um controlo real das saídas de caixa é que se pode criar capacidade de evitar operações desnecessárias como desembolsos sem fundamento, e atos fraudulentos de recursos financeiros (Filho, 2005).

O controlo financeiro determina normas de adaptação na organização, particularmente no que se refere ao controlo para alcançar determinadas metas e objetivos a curto e longo prazo. Estas normas irão permitir que os gestores consigam fazer melhores interpretações dos dados internos e externos da empresa e criar cenários para as políticas financeiras acerca do que a organização deve determinar tendo em conta o seu crescimento e rentabilidade. O controlo termina por ser um objeto real, pela sua natureza hábil e funcional (Ludicibus, 2010).

Uma das normas mais adotadas pelos gestores para o controlo de gestão numa empresa é o período médio de cobranças. A importância do período médio de cobranças, separando o período médio de cobranças por duas partes: a primeira parte é o tempo que decorre desde a venda até que o cliente proceda ao pagamento, e a segunda parte é o tempo em que decorre o procedimento do envio de pagamento até que este seja creditado na conta bancária da organização. Querendo isso chamar atenção de que a gestão da empresa deve controlar as contas a receber desde da venda até ao recebimento (Gitman & Madura, 2003).

As previsões e objetivos previamente definidos, como parâmetros de sucesso da empresa, deverão ser confrontadas anualmente com as realizações reais, do modo como se encontram no quadro financeiro. Este é um controlo realizado de forma contínua, com especial destaque para a verificação do plano anual, ou seja, sendo necessário apontar os eventuais atrasos ou avanços relativamente à previsão de calendário, os possíveis erros de previsão nos valores em causa, isto é, se é relativo a erros de previsão ou as falhas de realização.

Todos os anos o plano deverá ser atualizado em função as novas informações, sendo sempre necessário acrescentar um ano recente, em que o anterior se torna passado.

A exposição de evidência dos desvios só deverá fazer sentido caso após a análise, seja feita uma nova leitura das previsões, e das ações corretivas (Baranger, Helfer, Orsoni, & Peretti, 1990). No seguimento da revisão da literatura realizada acerca das várias abordagens da existência de controlo no departamento financeiro a estagiária partilha com determinados autores a ideia defendida de que o controlo na área financeira é essencial, logo será impensável não discutir acerca do assunto, pois serve não somente para evitar fraudes e desperdícios, como também por ser fundamental saber controlar tudo aquilo que está sujeito a análise, na atividade da empresa de modo a conseguir utilizar os seus recursos da forma mais eficiente.

Da revisão da literatura anteriormente apresentada pode-se verificar que a maior parte dos autores têm um ponto em comum no que toca ao tema controlo de gestão, todos partilham da opinião de que o controlo de gestão é um método/ prática essencial para que uma empresa tenha bons desempenhos, e outro ponto em comum entre eles é de que, deve existir uma verificação do plano de estratégia inicial e dos objetivos previamente definidos. No entanto divergem no que toca os elementos/ categorias que consideram que sejam base para o controlo de gestão. Nesse aspeto cada um defende o que acredita ser prioritário como prática para um

bom controlo, por exemplo Neves, (2011) prioriza elementos como: a) a estrutura de controlo, b) o processo do controlo de gestão, e por fim, c) a cultura do controlo de gestão. Já Chiavenato, (1993) defende categorias como: a) controlo como função restritiva e coercitiva, b) controlo como um sistema de regulamentação, e por fim, c) controlo como função administrativa.

Contudo, dos vários autores mencionados releva-se o contributo do Chiavenato, (1993) e Filho, (2005) que além de fazerem menção aos pontos que todos eles têm em comum acerca do tema, vão mais além defendendo categorias que abrangem desvios/ fraudes. O primeiro faz menção da categoria do controlo como função restritiva e coercitiva em que a sua utilização terá como grande objetivo limitar os desvios não desejados ou comportamentos não aceitáveis. Já o segundo autor acredita que por meio de um controlo real das saídas de caixa é que se pode gerar capacidade para evitar operações que sejam desnecessárias como desembolsos sem fundamentos de recursos financeiros. Quando se trata de controlo, não se pode ter somente em conta que temos que verificar o plano inicial, mas sim que também é necessário adoptar mecanismos que permitam medir desvios/ fraudes porque atualmente as empresas estão mais expostas a estes tipos de situações.

As atividades de controlo financeiro de uma empresa estão relacionadas com a verificação e escrutínio. Isto é, depois de elaborar um mapa financeiro ou traçar uma estratégia com alguns procedimentos, posteriormente deve ser possível verificar se o planeamento inicial foi bem implementado e no caso de negativo, que tipo de medidas se pode tomar para corrigir o que não correu bem. Nos dias de hoje é impensável uma empresa não possuir um *Business Plan* (plano de negócios) que irá delinear a estratégia da empresa, desde da implementação dos programas, planos, orçamentos e procedimentos. Uma das causas para uma empresa dar frutos sem dúvida será possuir uma estrutura sólida de planeamento e orçamentação e para que isso ocorra é necessário que exista uma base sólida de controlo financeiro. Não esquecendo de referir o quão importante é promover eficiência operacional através de controlo financeiro, tendo em conta os desvios e fraudes a que as empresas nos dias de hoje estão sujeitas. Pode-se dizer que uma empresa que não tenha estes tipos de controlos pode vir a ter perdas elevadas, que poderá afectar negativamente o seu desempenho.

Os níveis de controlos financeiros irão ao encontro da política de cada empresa, isto é, cada empresa consoante o seu tamanho de volume de vendas irá definir o ponto ótimo de

controle, porque as organizações com sucesso serão aquelas que têm capacidade de reconhecer os desafios e desenvolverem as novas capacidades, de forma antecipar alterações no nível de atividade.

### **1.2- Fornecedores (*accounts payable*)**

Os créditos de fornecedores são uma fonte de financiamento de curto prazo. As contas a pagar, ou o crédito dos fornecedores, compõem a maior classe individual dentro do grupo das dívidas a curto prazo, chegando a representar aproximadamente 40% dos passivos correntes da sociedade anônima não financeira média. É considerada como origem espontânea de financiamento, no sentido em que aparecem as transações comerciais comuns (Brigham & Houston, 1999; Teruel & Solano, 2009). Os fornecedores são organizações e organismos de onde vêm os recursos de que a organização necessita para a produção dos seus bens e serviços, isto é, são elementos que permitem entradas de recursos essenciais à organização (Kotler, 1993). Um bom poder de negociação com os fornecedores é visto com um importante valor associado a uma determinada empresa, sendo esse valor limitado pela sua qualidade de atração, sendo por isso muito importante determinar quais são as causas que influenciam essa qualidade. Estas agrupam-se no que resulta do método tecnológico e em resultado de fatores externos à indústria (Santos, 1990; Obeng & Crainer, 1996).

Os recursos essenciais de uma negociação são: o produto e a entrega, por causa da importância decisória no preço final e o exclusivismo pelo lado dos fornecedores (Santos, 1990).

A conta de fornecedores faz a demonstração das compras a prazo efetuadas pela organização. Estas compras compreendem as mercadorias, os componentes que têm uso na produção, matérias-primas e outros tipos de materiais de consumo. Podem dividir-se os fornecedores em duas categorias como nacionais e internacionais. Em algumas organizações ainda podem surgir empresas coligadas ou controladas que surgem como sendo fornecedores (Silva, 2006). É necessário que uma empresa produza bens suficientes para cobrir as dívidas que provêm de um acordo de crédito comercial Morris, (1976), pois as áreas destinadas a fornecedores dão existência a todas as despesas da organização (Demeneck, 2005).

Os indivíduos responsáveis pelo sector dos fornecedores devem possuir determinadas competências, para que possam executar o trabalho e cumprir os processos inerentes a função

financeira como por exemplo: verificação de faturas, notas de crédito, notas de encomenda, datas de vencimento e redigir um relatório do processo, entre outros (Mautz, 1975; Zenella & Cândido, 2002).

A área de fornecedores está associada com a designação de crédito comercial, em que este é autorizado pela empresa fornecedora aos seus clientes, dando licença para executar os pagamentos dos bens ou serviços adquiridos num determinado período. Isto implica uma troca mútua de benefícios e custos (Teruel & Solano, 2009). O objetivo da empresa será prologar o tempo máximo que puder para realizar o pagamento, sem lesar sua posição de crédito. Isto é, as contas deveram ser pagas até ao último dia estabelecido pelo fornecedor (Gitman & Madura, 2003). Podem existir três modelos de crédito comercial: (a) o pagamento total de uma dada fatura numa data de comum acordo após a entrega de mercadoria; (b) o pagamento de uma dada fatura com desconto referente ao período de desconto; (c) por fim, pagamento do valor líquido no fim do período acordado (Teruel & Solano, 2009).

As organizações optam pelo crédito comercial para ultrapassarem as circunstâncias críticas financeiras. Deste modo conseguem obter uma redução de custo de transação associado ao pagamento das faturas e ganham tempo para a averiguação de qualidade do produto adquirido. O crédito comercial traz bastantes benefícios, uma vez em que permite uma maior flexibilidade financeira para as organizações. Deste modo existe um acordo com prazos de pagamentos para que o cliente possa liquidar a fatura. As empresas com grandes crescimentos possuem uma maior capacidade de obtenção de crédito de maiores dimensões pelo fornecedor, porque estes transmitem maior confiabilidade (Teruel & Solano, 2009).

Nadiri, (1969) citado por Teruel & Solano, (2009), refere que os níveis de contas a pagar desejados nem sempre são alcançados, levando algum tempo para as empresas se ajustarem, devido à impossibilidade de prever com absolutas certezas qual o número de vendas a serem realizadas pelo serviço prestado e também relativamente ao inventário. Deste modo, os fornecedores, ou semelhantes, vão apresentar um comportamento ativo, de forma a equilibrar as contas.

De acordo com a revisão da literatura feita acerca do tema fornecedores, os fornecedores são vistos como um crédito comercial segundo Teruel & Solano, (2009) discordando parcialmente com esta definição: não se acredita que esta definição seja primordial, tendo em conta o desenvolvimento e a importância dos fornecedores para o crescimento das empresas.

Já Brigham & Houston, (1999) definiram que os fornecedores são uma classe individual dentro do grupo das dívidas a curto prazo. Mais uma vez não se acredita que esta Visão seja o foco. Quando se fala neste tema, os fornecedores não deviam ser considerados como grau de endividamento, porque nesse trabalho acredita-se que são entidades que facilitam a continuidade da empresa. Ainda no seguimento dos autores mencionados ao longo da revisão da literatura vai-se ao encontro da definição dada por Kotler, (1993) em que os fornecedores são a base donde provém os recursos que as empresas necessitam para a produção dos seus bens e serviços, apesar de ser por uma troca, não deixam de ser entidades que colocam à disposição os bens e serviços. Ainda no seguimento da mesma linha de pensamento referido destes autores, Santos, (1990) define que os recursos essenciais de uma negociação são o produto e a entrega. Concorde-se com esta definição até um certo ponto sim são importantes, no entanto não se partilha da ideia de que sejam o essencial. A base ou o essencial para uma boa negociação começa no relacionamento com o fornecedor, porque as relações entre as organizações e fornecedores deverão ser claras para que os objectivos de ambas as partes sejam alcançados. Além disto, estas atividades e interações permitem aos fornecedores possuir uma melhor visão das necessidades dos seus clientes, e neste contexto poderão vir a produzir ou fornecer produtos e serviços consoante as necessidades da empresa adquirente.

Cada vez mais as empresas estão mais conscientes da sua obrigação social e da importância de ter parceiros no desenvolvimento do seu negócio. Independentemente do tamanho da empresa, existe a necessidade de desenvolver o relacionamento com os fornecedores. As empresas procuram a satisfação dos seus clientes através da produção de bens e prestação de serviços e é aqui que entram os fornecedores, porque são as empresas que disponibilizam os seus bens e serviços por uma troca monetária. Não se pode falar de fornecedores e clientes como sendo entidades independentes e geridas isoladamente. Na atualidade os clientes cada vez mais são exigentes no que diz respeito ao nível de produtos e serviços, porque existe um facto que não pode ser ignorado, que é um mercado cada vez mais competitivo. Ao longo dos anos houve um desenvolvimento na rede de fornecedores, este desenvolvimento permitiu capacitar uma maior aposta nas necessidades de fornecimentos de produtos e serviços. Entre eles houve melhoria na qualidade dos produtos e serviços, melhor controlo dos processos, redução de custos da cadeia logística, ganho ou dependência mútua, níveis de *stock* mais baixos, maior flexibilidade nas entregas.

A função de *accounts payable* é uma função delicada, pois os créditos de fornecedores, como atrás referido, são uma fonte de financiamento a curto prazo, sendo que os fornecedores são organismos de onde vêm os recursos de que a organização necessita para a produção dos seus bens e serviços. Neste trabalho tendo em conta de que a área de fornecedores está associada com a designação de crédito comercial reforça-se que os indivíduos responsáveis pelo sector dos fornecedores devem possuir determinadas competências para a execução o trabalho e cumprir os processos inerentes à função financeira como por exemplo classificação e lançamento de faturas e boa comunicação com fornecedores.

### **1.3- Departamento de compras (*purchasing department*)**

#### **1.3.1- Conceitos e Funções**

O departamento de compras e aprovisionamento em presença da lista de materiais a usar e dos stocks que existem nos respetivos armazéns, diligencia consultas e encomendas junto dos fornecedores com o objetivo de que a empresa não tenha interrupção de produção por falta de materiais.

Após a encomenda, a área de receção de materiais faz a receção de materiais, verifica a qualidade e quantidade dos produtos através de uma cópia da nota de encomenda e guia de remessa, elabora uma nota de receção que posteriormente será enviada para o departamento de compras e aprovisionamentos. Aí por sua vez que serão conferidas as faturas dos fornecedores pela nota de receção e por outras informações que serão enviadas para a contabilidade e tesouraria (Caiado, 2012).

O planeamento de compras tem como objetivo colmatar as necessidades de materiais ou serviços, de forma a garantir a continuidade de um determinado processo sem interrupções indesejadas. Para tal, o planeamento de compras deverá responder às seguintes questões: o que acontece se adquirir determinado produto, como adquirir o produto, o que é que se pretende adquirir, quanto vai custar o produto, qual a quantidade a adquirir e quando se deve efetuar a compra do produto em questão (Institute, 2004).

A obrigação de responder pelas ações da função de compras é frequentemente determinar como corre a aquisição de materiais, equipamentos e suprimentos da qualidade certa, na porção certa, ao preço certo, e o cumprimento nas entregas (England, 1973).

Para haver o estabelecimento do custo de oportunidade do capital (correspondente ao valor que determinada pessoa ou empresa deixou de faturar por ter preferido outra alternativa de negócio) empatado em *stock*, quando se trata das indústrias. O ideal seria apenas a utilização do montante que se destina à compra de matérias primas e mão-de-obra, que irá alternar de acordo com o volume de produção, contrariamente a investir em *stocks*. Geralmente as empresas fazem a utilização de *stock* pelas taxas de oportunidade, ou seja, pela taxa de retorno de um determinado investimento, de forma a obter uma maior quantidade pelos melhores preços (Faria & Costa, 2005).

As empresas que optam por vantagens competitivas na gestão de compras, são as que encaram as compras como tendo um papel estratégico e integrado no seio da empresa. À medida que o nível de atenção dedicado ao setor das compras numa empresa aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, focando-se em atividades como a negociação de relacionamentos com prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, em vez de fazê-lo numa ótica tradicionalista de rotinas de pedido e de reposição de *stocks*. O êxito comprovado de uma boa gestão de compras inspirou muitas organizações a prestarem uma atenção redobrada a este setor (Baily, Farmer, Jessop, & Jones, 2000).

A importância do progresso da atividade de compras está diretamente relacionada com o crescimento dos gastos com os bens obtidos no exterior da empresa, tendo como resultado a diminuição de custos com a mão-de-obra e de gastos indiretos. O desenvolvimento progressivo dos gastos no exterior da empresa sucede devido: (a) maior envolvimento por parte das empresas de compras; (b) políticas de terceirização, ou seja, políticas que promovem o comércio e a área da prestação de serviços; (c) concentração nas competências centrais, isto é, concentração nas principais forças e vantagens competitivas que determinada organização possui; (d) desenvolvimento de fornecedores especializados; (e) acessibilidade ao mercado mundial de compras e suprimentos, ou seja, a tudo que é administrado, movimentado, armazenado, processado e transportado pelas cadeias de logística das empresas; (f) tecnologia complexa limita a capacidade de fabricar; (g) flexibilidade está sob dependência de ativos externos e não ativos próprios; (h) uma coordenação mais restringida com fornecedores-chave.

Nas empresas que possuem uma função de compras desenvolvida, o grande volume das atividades dos compradores verifica-se no estabelecimento e no desenvolvimento existente de uma relação apropriada com os seus fornecedores, derivando daí inúmeras vantagens



competitivas. O realce do departamento de compras nesse tipo de empresas tem avançado para lá da simplicidade da reação às obrigações imprescindíveis dos utilizadores, transpondo para uma abordagem proactiva que irá repercutir de um modo amplo o tributo que decorre da empresa, no que toca aos seus inputs, ou seja, no que toca aos produtos que entram na empresa para serem transformados, como é demonstrado na tabela 1 (Baily, Farmer, Jessop, & Jones, 2000).

As características apresentadas na tabela abaixo, são de lógica extremamente simples em que existe um comprador que quer adquirir um determinado produto e um fornecedor disposto a vender por um valor monetário. Por outro lado temos a relação proactiva que envolve uma relação de benefícios entre ambas as partes, passando por um processo estratégico.

A transição do papel de compras foi evoluindo gradualmente, nas compras reativas, a área de compras era um departamento que representava despesas, enquanto que no modelo proactivo havia um valor adicionado na medida em que já passava haver o objectivo para obter a eficiência de matérias, quantidades, preços e datas de entregas certas e vantajosas. No modelo simplista na negociação existe a ideia de que uma das partes ganha à outra, enquanto que no conceito do modelo atual haveria ganho para ambas as partes na negociação. Na transição de ambos os modelos existem muitos fornecedores dispostos a trocar o bem pelo valor monetário o que significava maior segurança, enquanto que no modelo atual ter muitos fornecedores era sinal de perda de oportunidade porque neste modelo o conceito era avaliar o potencial dos fornecedores para um aumento de rentabilidade. Relativamente ao que toca aos *stocks* o modelo simplista era apologista de que ter muito material em armazém transmitia segurança de que não ia faltar material, enquanto que no modelo proactivo havia o conceito de racionalização do material sem que isso possa implicar a falta do mesmo, porque passou haver estratégia, de modo a reduzir o *stock* para evitar desperdícios. Em relação ao tópico da informação no modelo simplista era significado de poder e somente o gestor é que possuía o conhecimento, já no modelo atual a informação é partilhada e neste sentido passou-se a capacitar os profissionais de compras de forma a rentabilizarem as compras.

**Tabela 1-Mudanças de papéis de compras**

<b>Compra Reativa (até aos anos 80)</b>	<b>Compra Proactiva (Depois dos anos 80)</b>
✓ Área de compras é um centro de custos	✓ Área de compras deve adicionar valor
✓ Área de compras recebe especificações	✓ Área de compras e fornecedores contribuem para as especificações
✓ Área de compras rejeita materiais defeituosos	✓ Área de compras evita materiais defeituosos
✓ Área de compras subordina-se à de finanças ou à de produção	✓ Área de compras é importante função de gestão, subordina-se à presidência
✓ Compradores respondem às condições de mercado	✓ Áreas de compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
✓ Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	✓ Os problemas são responsabilidade compartilhada
✓ Preço é variável-chave ✓ Ênfase no hoje	✓ O custo total e o valor são variáveis-chave ✓ Ênfase estratégica que pode ser no longo prazo
✓ Sistema independente de fornecedores	✓ Sistema integrado aos sistemas dos fornecedores
✓ As especificações são feitas por designers ou usuários	✓ Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
✓ Negociação ganha-perde	✓ Negociações ganha-ganha
✓ Muitos fornecedores significam mais segurança	✓ Muitos fornecedores significam perda de oportunidades
✓ <i>Stocks</i> excessivos significam mais segurança	✓ <i>Stock</i> em excesso significam desperdício
✓ Informação é poder	✓ A Informação é valiosa se compartilhada

Fonte: Baily, Farmer, Jessop, & Jones, 2000

Relativamente a tabela 1 acima, a função reativa, demonstra o modo tradicional da atividade de compras manifesto nas empresas até final da década de 80 do século XX. Esta situação ainda na atualidade é vista em algumas empresas. Enquanto que a função proactiva revela uma situação da atividade de compras na atualidade, encontrada na maior parte das empresas.

Nos dias de hoje a função de compras é entendida como fazendo parte do método de logística das organizações, isto é, como uma parte que integra a cadeia de suprimentos (*supply chain*). Devido a isso algumas organizações optaram por utilizar a designação de gestão da cadeia de suprimentos, sendo considerado uma ideia direcionada para o método, em lugar do tradicional compras, virado somente para as transações, e não para um todo (Martins & Alt, 2000). O controlo de custos, afirmação da economia através do fornecimento e contribuição para o lucro são objetivos para a obtenção de aquisições; esses objetivos tornam maior o âmbito do departamento de compras, especificamente nas aquisições *global sourcing* (compras globais), visto que as negociações abrangem fornecedores globais (*global player*). As atividades do processamento de compras nos dias de hoje são semelhantes à atuação tradicional verificada nos departamentos de compras, sendo que a principal diferença entre os métodos tradicionais e os utilizados hoje em dia observa-se no âmbito da negociação e do relacionamento das partes envolvidas: fornecedor e comprador (Pooler, 1992).

Em síntese, pode dizer-se que as compras são uma secção indispensável do departamento de materiais ou de suprimentos, que tem como fim completar o que é necessário de materiais ou serviços, planejar e satisfazer as quantidades certas nos prazos certos, efetuar a verificação do que foi recebido e tomar providências para um correto armazenamento, isto é, as compras serão uma operação da secção de materiais (Dias & Aurélio, 1995). As compras de uma determinada organização devem possuir um equilíbrio com a programação das vendas, no que toca a disponibilidade do produto, do material e os preços dos produtos. No que toca à disponibilidade, é a necessidade do material quando ocorre da venda do produto por parte do comercial para com o cliente. Relativamente ao preço, será o efeito que ocorrerá da compra sobre o custo do produto (Araújo, 1973).

### 1.3.2- Atividades inerentes a função de compras

As compras são uma atividade fundamental, com grande capacidade para gerar lucro. Isso acontece porque a competência ao efetuar as compras pode criar oportunidades de economizar dinheiro e de impedir perdas e desperdícios. Os gastos diretos com os materiais em geral não são o único modo como as compras contribuem para afetação de custos aos produtos acabados. Atrasos por causa da falta de materiais imprescindíveis, que acaba por causar suspensão à funcionalidade e o efeito de ócio aos equipamentos e mão-de-obra e deste modo têm o efeito de aumentar os custos, e por consequência a diminuição do lucro (Heinritz & Farrell, 1988). O ciclo de atividades de compras consiste, no recebimento e análise das requisições de compras, englobando a escolha feita com critério dos fornecedores apropriados, a fixação e negociação do preço correto, a emissão dos pedidos de compras e o *follow up*, isto é, sustentar o tempo determinado para executar os prazos de entrega, e recebimentos da mercadoria (Arnold, 1999). A atividade de compras é o que estabelece e desenvolve o relacionamento adequado com fornecedores, sendo as demais atividades somente um complemento necessário à execução do método (Baily, Farmer, Jessop, & Jones, 2000).

Dias & Aurélio, (1995) consideram as atividades complexas que são a responsabilidade de compras, repartindo-as em quatro classes:

- **Atividades de pesquisa:** dizem respeito ao estudo de mercado e dos materiais, análise de custo, investigação e fiscalização das fontes de fornecimento, progressão de fontes de fornecimento e de materiais que tenham vantagem de consentir escolha;
- **Atividades de aquisição:** diz em respeito à verificação de requisições, e das cotações, decisões de forma de compra, entrevista com vendedores, elaboração de encomendas de compras e acompanhamento ao receber os materiais;
- **Atividades de administração:** manutenção de *stocks* mínimos, deslocamento de materiais (para evitar excessos e obsolescências de materiais), e standardização do que for possível;
- **Atividades diversas:** inclui estimativas de custos, desfazer de materiais inúteis, obsoletos ou excedentes e tratamento das relações comerciais mútuos.

### 1.3.3- Objetivos de compras

Considera-se a existência de quatro macro objetivos para compras: (a) Conseguir mercadorias e serviços nas quantidades e qualidades necessárias; (b) Obter mercadorias e serviços com o menor custo possível; (c) afirmar como certo o melhor serviço praticável e disponível para as entregas por parte do fornecedor; (d) fazer crescer e manter as boas relações para com os fornecedores. Mas para que todos esses objetivos se cumpram com êxito é necessário cumprir algumas funções básicas como por exemplo: determinação de especificações de compra, quantidade certa, entrega certa, qualidade certa, fazer uma boa seleção de fornecedores, entre outros (Arnold, 1999).

De referir que existe sempre a necessidade de alguns objetivos básicos de compras para o bom funcionamento de uma empresa, como o de conseguir um fluxo contínuo de suprimento para produção e a organização desse fluxo, a compra de materiais a um preço praticável inferior, dentro dos modelos de qualidade e quantidades fixados e a busca de melhores condições para a organização, particularmente no que toca aos prazos de pagamento (Dias & Aurélio, 1995).

Pode-se considerar que as metas fundamentais de compras são (Heinritz & Farrell, 1988): A manutenção da continuidade de suprimentos, para dar cobertura as necessidades de produção; permitir esta cobertura com o valor mínimo de investimento em estoques de materiais, desde que demonstre as vantagens económicas e segurança para o total do plano; impedir a duplicação, obsolescência e desperdício de materiais; a manutenção de padrões de qualidade dos materiais de modo a estabelecer as bases nas propriedades para a utilização; o ato de adquirir materiais aos custos mínimos possíveis, a começar pela satisfação das exigências de qualidade e de finalidade solicitada; a manutenção da posição competitiva da organização dentro da sua indústria, no que toca aos custos de materiais.

Os objetivos de compras são de auxiliar a empresa com um fluxo de segurança de materiais e serviços para cuidar das suas necessidades; afirmar a continuidade de suprimento para dar continuidade a uma relação de efetividade com agentes fornecedores, desenvolver fontes que sejam sujeitas outras opções para atender as necessidades que procedem ou as planeadas; proceder às comprar com sabedoria e eficiência; gerir os estoques para facultar um melhor serviço aos utilizadores ao um custo inferior; conservar relacionamento que irá cooperar com consistência com os outros departamentos, podendo facultar informações e

aconselhamentos, essenciais para manter a operação com eficácia de toda a empresa e ainda colaborar no desenvolvimento dos colaboradores, políticas, procedimentos.

As compras deveriam ter ainda alguns objetivos mais específicos como: a seleção de melhores fornecedores no mercado; função de auxiliar na gestão de desenvolvimentos de novos produtos com eficácia; conservar o equilíbrio certo de qualidade e valor; proteção de estrutura de custos da organização; as monitorizações das tendências do mercado de suprimentos, e por fim a negociação com eficácia para um bom trabalho com fornecedores que irão a busca de um benefício recíproco por intermédio de desempenho económico superior (Baily, Farmer, Jessop, & Jones, 2000).

Sistematizando é possível afirmar que os objetivos de compras delineados pelas empresas devem responder aos objetivos básicos de compras, às metas fundamentais das compras e aos objetivos específicos de cada empresa em relação ao propósito das suas compras.

Ao longo da revisão da literatura feita acerca do departamento de compras, pode-se observar que entre vários autores existe um ponto em comum (entre vários deles), que é quantidade *versus* preços. Isto porquê? O pensamento antigo ia ao encontro do que o departamento de compras tinha como grande responsabilidade de conseguir bons preços em função a quantidade, isto é, negociar a quantidade maior de produtos e obter maior desconto. No entanto releva-se o autor Institute, (2004) e England, (1973), ambos fazem menção ao tema ao preço e quantidades no entanto o primeiro acrescenta a necessidade de determinar quando se deve efetuar a compra do produto, o segundo autor acrescenta valor no que toca ao suprimento da qualidade certa e o cumprimento nas entregas.

Antigamente o objetivo do departamento de compras era somente a redução de custos, nos dias de hoje passa por ir ao encontro da qualidade dos produtos e serviços, porque deve-se ter em conta que será este departamento que irá suprir as necessidades dos clientes da empresa.

A maior parte das empresas já possuem departamento de compras o que não acontecia há uns anos atrás, obviamente que o departamento de compras não se baseia somente em negociar qualidade, hoje em dia o departamento de compras deve possuir estratégia bem delineada para que possa haver uma boa gestão de *stock*. Este departamento também tem como função gerir novos fornecedores, negociar novos contratos, o custo, os prazos e flexibilidade nas entregas dos produtos e serviços.

Relativamente às definições do departamento de compras, de acordo com os autores mencionados ao longo da revisão da literatura do tema, as tarefas exercidas no estágio no departamento de compras vão ao encontro da definição do autor (Caiado, 2012).

#### **1.3.4- Centralização de compras**

As organizações recorrem à centralização dos departamentos de compras como um modo de redução de custos das aquisições; ademais disto, referenciam-se algumas vantagens da centralização das compras para redução dos custos. A centralização permite que as empresas possam comprar em grandes quantidades, permitindo uma melhor negociação do preço, um maior poder de negociação junto do fornecedor; contribuir para a especialização dos colaboradores e da equipa de compras, levando a que os colaboradores conheçam a fundo o produto e os seus fornecedores, podendo levar a uma diminuição dos custos; por fim vai facilitar o planeamento dos pedidos de modo a que sejam reduzidos os custos de transporte (Gaither & Frazier, 2002).

A centralização de compras ou compras partilhadas poderá ser um dos modos mais simples de integração comercial, que se resume num acordo formal ou informal, entre empresários que efetuam uma junção para compras em comum às organizações.

Gaither & Frazier, (2002) e Baily, Farmer, Jessop, & Jones, (2000) referem ainda que o departamento de compras é visto nos dias de hoje como uma atividade de grande importância estratégica. O ato estratégico e de contribuição de compras são reconhecidos em inúmeros negócios relevantes, levando a que, as decisões estratégicas do departamento de compras passem ao nível da gestão.

Visto o crescimento das empresas multinacionais, conglomerados, holdings e outros grupos, nos últimos anos tem-se em atenção de centralização/ descentralização e tem vindo a ser debatido. A maior parte das empresas que atuam com vários estabelecimentos adota alguma convenção entre a compra centralizada e a vantagem competitiva. Consideram-se como principais vantagens da centralização: a economia alcançada pela consolidação pelo efeito de pedir, acabando por melhorar o poder de negociação no departamento de compras e torna fácil o relacionamento com os fornecedores; o impedimento da existência de irregularidades de preços entre o grupo e a concorrência entre elas por materiais raros;

melhoria da administração integral de stocks e redução do número de colaboradores no envolvimento de compras e ainda uniformidade de procedimento, formulários, padrões e especificações (Baily, Farmer, Jessop, & Jones, 2000).

Alto, Pinheiro, & Alves , (2009) definem a centralização total quando as compras são efetuadas pela sede central de compras, e a descentralização total será quando as filiais que constituem uma cadeia de empresas e têm autonomia própria para realizar as compras segundo as suas necessidades. Ainda no mesmo raciocínio pode-se incluir um terceiro grupo que será a organização mista, que ocorre quando existe junção dos dois grupos mencionados anteriormente, no entanto a existência de maior ou menor centralização irá variar consoante os interesses essenciais da empresa. Dificilmente as empresas exercem o direito de opção de compra tanto centralizada como descentralizada na sua íntegra. O que geralmente se irá encontrar será a combinação dos dois modelos que acabará por ser o resultado da organização mista.

Entre muitas vantagens a centralização concentra um único preço de mercado para os produtos, independentemente da sua localização, de forma a tornar as ações padronizados (Macohin, 2008).

A centralização de compras quando é bem implementada permite obter redução de custos e um melhor controlo interno de funcionamento de compras (Rowland & Rowland, 1988).

Os vários autores atrás mencionados acerca do tema centralização de compras têm um ponto em comum acerca da vantagem desta, entre eles Rowland & Rowland, (1988) e Gaither & Fraizier, (2002) todos acreditam que a centralização de compras numa empresa trará redução de custos, uma vez em que negociam maior quantidade de produtos em função de preços mais baixos.

Como foi referido e acima a vantagem mais considerada entre os autores mencionados ao longo da revisão da literatura é o de quantidade/ preço. No entanto não devemos esquecer para que seja vantajosa a centralização de compras, as empresas deverão ter certos requisitos. Neste trabalho acredita-se que é fundamental que a empresa mãe tenha vários estabelecimentos, depois deste ponto de partida deverá ser analisada todas as vantagens que este mecanismo trará para a sua empresa, mas para isso será necessário criar estratégia, para que se possa analisar todos os prós e contras acerca da centralização. Partilha-se a opinião de



que só se deve avançar com a centralização se esta tiver um efeito positivo em todos os sentidos no desempenho de suas atividades. Isto é saber, que realmente irá haver redução de custos, no que toca na negociação de preços e quantidades, redução de capital humano no envolvimento do processo, controlo de *stock* para que não haja desperdícios e valor parado em *stocks*, otimização do *cash-flow* dos resultados operacionais através de circularizações mensais com os fornecedores.

No entanto entre as várias abordagens feitas acerca do tema releva-se (Baily, Farmer, Jessop, & Jones, 2000). Este complementam o tema com mais vantagens, como por exemplo a vantagem de que a centralização irá facilitar o relacionamento com os fornecedores, impede a existência de irregularidade de preços entre o grupo e a concorrência, melhora a administração integral de *stocks* e reduz o número de colaboradores no envolvimento de compras, entre outras as vantagens.

Geralmente as empresas podem optar entre três opções de escolha acerca de como fazer a gestão das suas compras, entre elas será centralizar totalmente (todas as compras de uma determinada empresa são realizadas no único local, como por exemplo um armazém central); descentralizar totalmente que ocorre quando os vários corpos da empresa realizam os pedidos das suas compras consoante as suas necessidades por fim optar pela gestão mista que será a mistura da centralização e descentralização, uma vez que devemos ter em conta que nem todos os produtos têm vantagens de serem centralizados, pois existem produtos que não permitem grandes quantidades de armazenamentos pelas suas características perecíveis. Outro motivo para optar uma gestão mista de compras poderá ser no caso de existir produtos de baixo custo que não haja meios de negociar preço/ quantidade e que nesse caso, não haverá motivos para centralizar, uma vez em que não haverá vantagem neste sentido.

#### **1.4- Fluxo de Caixa (*Cash-Flow*)**

O *cash-flow* não pertence aos acionistas, pois este estabelece relação com os ganhos. Uma organização que consiga criar um grande valor de *cash-flow* anual por ação é uma empresa vencedora, porque tem a capacidade de atingir o seu objetivo principal que é a geração de dinheiro. Para as empresas de pequenas e médias capitalizações bolsistas e ainda mais com grande proporção de crescimento, o modelo de *cash-flow* apresenta uma grande

importância, pois as empresas têm um grande crescimento e mais-valias importantes a recolher pelos investidores. Se as pequenas e médias empresas que não obtêm crescimento, poderão pura e simplesmente vir a ser sufocadas e, chegando mesmo a desaparecer do mercado.

Os modelos de desconto de fluxos baseiam-se na análise detalhada e cuidadosa para cada período, de cada porção que é ligada a proporção de *cash-flow* que corresponde às operações da organização, como às vendas, aos pagamentos de mão-de-obra, matérias-primas. Na avaliação elaborada com base ao desconto de fluxos é determinada uma taxa de desconto ajustada às necessidades, para cada tipo de fluxo de fundos. A determinação dessa taxa deve ter em conta as volatilidades do passado e, na prática, inúmeras vezes o tipo de desconto mínimo definido pelos interessados (Matos, 1994).

A expressão utilizada pela maior parte das pessoas de “**cash-flow positivo**” acontece quando o fluxo de caixa é positivo é sinal que a empresa tem capacidade de autofinanciamento num determinado período de tempo. As demonstrações do *cash-flow* representam entradas e saídas de dinheiro de uma determinada empresa. Os autores chamam à razão o facto de quando a empresa tem uma existência maior de saída de dinheiro do que a entrada, será sinal de que a empresa poderá estar com problemas (Nelson & Economy, 2003).

A existência de fluxos de caixa implica a maior atenção para uma determinada informação a respeito do modo como a empresa gera e utiliza dinheiro, num determinado período, nomeadamente os fluxos de líquidos a que se referem as atividades operacionais, os pagamentos e recebimentos referentes as atividades de investimento, os pagamentos e recebimentos referente as atividades de financiamento e por fim, a variação que ocorre nas contas de caixa e equivalentes entre o princípio e o fim do período.

Com o objetivo de possuir o conhecimento de como é gerado e aplicado o dinheiro, analisar as modificações que ocorrem na estrutura financeira (liquidez e solvabilidade) e avaliar a flexibilidade financeira da organização, houve um aumento significativo da importância dos fluxos de caixa para os utilizadores de contabilidade pelo aumento da necessidade de informação, oportuna e qualitativa, quanto ao modo como as organizações produzem e utilizam dinheiro produzido por reflexo na menor importância atribuída ao resultado líquido (Santos, 2004).

O autor Santos, (2004) partilha da opinião do Chopping & Skerratt, (1996) de que os fluxos de caixa têm uma representação fulcral na análise da liquidez, da viabilidade e da flexibilidade financeira e na definição estratégica dos negócios das organizações, designadamente ao nível do investimento e do financiamento.

Santos, (2004) menciona que Ternisien, (1995) partilha da ideia de que o modelo de fluxos de caixa tem tido um aumento de importância, apesar deste, não levar em conta a ação da avaliação do desempenho e a prevenção da insolvência. Expôs também os motivos para que os entendidos pudessem potenciar o ganho na utilização da demonstração dos fluxos de caixa.

**Demonstração dos fluxos de caixa, recomendação nº93/1** de 28 de Dezembro (1993) da comissão do Mercado de Valores Mobiliários citado por (Santos, 2004, p. 289), conjuntamente com as restantes demonstrações financeiras, fornece informação relevante para a avaliação das mudanças na posição e estrutura financeira de uma empresa, incluindo a sua liquidez e solvabilidade, e sua capacidade de adaptação financeira a novas circunstâncias e oportunidades. Ao mesmo tempo, a demonstração dos fluxos de caixa melhora a comparação da informação.

**A diretriz Contabilística nº14 da comissão de normalização contabilística-demonstração dos fluxos de caixa citado por** (Santos, 2004, p. 295) define fluxos de caixa: como entradas em caixa (recebimentos) e saídas (pagamentos) e seus equivalentes.

**Demonstração de fluxos de caixa norma Internacional de Contabilidade nº7 inserida no manual do revisor oficial de contas** citado por Santos, (2004), diz que a demonstração de Fluxos de caixa tem como objetivo base a determinação da capacidade de uma organização produzir dinheiro e equivalentes e para a determinação de obrigação imprescindível da organização para a utilização desses fluxos de caixa. O principal objetivo desta norma é de exigir o ato ou o efeito de fornecer informações em relação as alterações históricas de caixa e dos seus equivalentes, de uma organização, através de uma demonstração de fluxos de caixa que irá classificar os fluxos de caixa no espaço dos períodos procedente das atividades operacionais, de investimentos e de financiamento.

Ainda de acordo com **Norma Internacional de Contabilidade nº7 no que toca os benefícios da informação do fluxo de caixa**, quando é utilizada conjuntamente com o resto das demonstrações financeiras, torna-se proporcional e a informação irá facilitar os utilizadores na avaliação das modificações nos ativos líquidos de uma determinada

organização, a sua estrutura financeira e a capacidade de afetação das quantias e a tempestividade dos fluxos de caixa com o objetivo de adaptação as circunstâncias e oportunidades em mudança (Santos, 2004).

A demonstração do *cash-flow* representa entrada e saída de dinheiro é separada por três categorias Chiavenato, (1993):

- 1- **Demonstração do *cash-flow* simples:** apresenta apenas entradas e saídas de caixa;
- 2- **Demonstração do *cash-flow* operacional:** limita a análise no que toca a exploração de uma organização e não o seu funcionamento, uma vez que determina problemas de liquidez. Ser lucrativo não significa necessariamente ser líquido. Uma empresa pode falhar por falta de liquidez mesmo sendo lucrativa;
- 3- **Demonstração do *cash-flow* funcional:** classifica as entradas e saídas por agrupamentos específicos escolhidos pelo gestor ou outro indivíduo que solicite a preparação da demonstração.

A demonstração de fluxos de caixa tem como fim dar informações aos interessados de como e porquê os recursos financeiros disponíveis de uma determinada organização sofreram alterações no passar do tempo de um exercício social (Godwin & Alderman, 2010).

Ao longo da revisão da literatura atrás mencionada acerca de fluxos de caixa alguns autores como Matos, (1994) e Nelson & Economy, (2003) descrevem *cash-flow* como sendo entradas e saídas de dinheiro de uma determinada empresa e também como sendo o mapa financeiro que apresenta a capacidade da empresa gerar dinheiro. Por outro lado releva-se a definição de que fluxos de caixa não levam em conta a ação de avaliação de desempenho e a prevenção de insolvência, neste contexto partilha-se da opinião referida na **Demonstração dos fluxos de caixa, recomendação nº93/1** de 28 de Dezembro (1993) da comissão do Mercado de Valores Mobiliários citado por Santos, (2004, p. 289), de que se o *cash-flow* for apresentado em conjunto com outras demonstrações financeiros, aí sim fornece informações relevantes para avaliação financeira de uma determinada empresa.

Em suma o fluxo de caixa constitui o valor monetário que é recebido e gasto numa determinada empresa para um determinado período, e faz referência aos movimentos já ocorridos. Nos dias de hoje não se pode analisar uma empresa somente com a base do mapa de fluxos de caixa, apesar da informação dada no mapa ser útil porque apresenta a capacidade da

empresa gerar dinheiro e desta forma mostra o estado em que se encontra a empresa podendo ajudar na correção dos eventuais erros.

No fundo o grande objectivo de fluxo de caixa é de complementar em conjunto com outros mapas como balanço financeiro, demonstração dos resultados por natureza, entre outros, a informação financeira completa de uma organização.

## **CAPÍTULO II – Caracterização do Departamento Financeiro**

### **2.1- Compreender princípios básicos da contabilidade**

Esta simples equação traduz todas as transações financeiras de uma organização.

$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{CAPITAL PRÓPRIO}$$

O ativo é considerado como bem que a empresa possui, isto é algo de valor como: disponibilidades, dívidas de terceiros, existências, adiantamentos a fornecedores, equipamentos (imobilizações), edifícios e outras construções (imobilizações). Ainda se pode dividir o ativo como corrente e fixo. Os ativos correntes são bens convertíveis em liquidez a curto prazo, enquanto que para o ativo fixo a sua liquidez será a longo prazo.

Os passivos são o dever perante terceiros, isto é, dívidas que a empresa tem para com terceiros. Os passivos ainda poderão ser divididos em: dívidas a terceiros, letras a pagar, encargos a pagar, obrigações a pagar, hipotecas a pagar. Podem ainda dividir-se os passivos em passivo corrente e passivo ao longo prazo, em que os primeiros são considerados como dívidas a pagar num período até máximo até um ano, e o segundo são dívidas a pagar num prazo superior a um ano.

Capital próprio: é o ativo que diz respeito aos proprietários depois de liquidar todo o passivo.

### **2.2- Mapas financeiros mais comuns**

O balanço é um relatório que demonstra o valor do ativo, passivo e do capital próprio de uma organização. No fundo o balanço é uma empresa numa determinada data. Por seu lado demonstração de resultados permite ver se a empresa teve ganhos ou perdas de dinheiro, isto é, consegue-se ver o resultado final (Nelson & Economy, 2003).

### 2.3- A organização da função financeira

A política financeira é feita de escolhas organizadas, isto é, de um conjunto de escolhas financeiras com a integração e serviço da estratégia que uma organização deve possuir. A existência da interação nestas escolhas financeiras não desvia a política financeira do seu objetivo primordial, que consiste em proteger o património e a independência da organização, influenciado através dos seus condicionalismos específicos, alvos industriais e comerciais. Estes condicionalismos prendem-se, essencialmente, com a rentabilidade e a solvabilidade, sendo portanto analisados e ponderados segundo vários métodos, como por exemplo, numa primeira fase a descrição de um mapa de investimento e financiamento deverá ser seguido e integrado de acordo com as exigências de rentabilidade e solvabilidade que só se realizam se existir uma manifestação na prática por meio de atividades financeiras (Baranger, Helfer, Orsoni, & Peretti, 1990).

### 2.4- As atividades ligadas à função financeira

Nem em todas as organizações serão encontradas a totalidade das atividades financeiras. A função financeira será reagrupada em dois sob - conjuntos, que se encontram com clareza em grandes organizações: (a) as atividades de financiamento e de tesouraria; (b) as atividades de informação e controlo, sendo que as atividades de financiamento e de tesouraria, estão voltadas para o exterior, particularmente para as possíveis fontes de financiamento que envolvem um conjunto de métodos como: 1) **as previsões e estudos financeiros** que têm como principal função a previsão dos fluxos financeiros futuros e a elaboração de análise das suas consequências em relação ao equilíbrio financeiro da organização, sendo interpretados por documentos tais como: plano de investimento, plano financeiro, orçamento de tesouraria; 2) **as decisões de investimento e de financiamento** que possuem participação no quadro do planeamento financeiro. Estabelece a fixação do quadro e das normas opcionais dos investimentos e da escolha da combinação correta das diversas fontes de financiamento a que a organização tem desejo de aceder; 3) **a realização das operações financeiras** que tem como função executar a cobertura na elaboração operacional das possíveis escolhas de financiamento da organização: montagens dos aumentos de capital, das emissões de

obligacionistas, constituição dos documentos de empréstimo, aprovação e distribuição dos dividendos, devolução dos empréstimos, negociação dos créditos bancários; 4) **a gestão da tesouraria** que consiste na atividade essencial para garantir a solvabilidade da organização. Faz o agrupamento do controlo permanente das cobranças e dos créditos bancários, reconhecimento das necessidades de financiamento, a opção dos meios de financiamento a curto prazo, as relações correntes com a banca. Deverá ter, em especial atenção a distinção da tesouraria com moeda local e das divisas nas grandes organizações que possuem atividades internacionais. Por esse motivo a gestão de câmbio é da responsabilidade da tesouraria; e por fim temos 5) **a informação financeira externa** que está relacionada com as relações existentes entre a organização e a comunidade financeira num sentido amplo: acionistas, emprestadores, estado, analistas financeiros, mercado financeiro; a existência da qualidade das relações entre a organização e o seu banqueiro dependerá da circulação de uma informação financeira quase contínua; o objetivo desta atividade será de apresentar uma boa imagem financeira (Baranger, Helfer, Orsoni, & Peretti, 1990).

No que concerne **as atividades de informação e de controlo**, as atividades de informação garantem as práticas e os sistemas de comunicação internos que estão na base de tomada de decisões. O primeiro sistema de informação da organização é a contabilidade (geral e analítica), sendo que este processo de tratamento é necessário para os objetivos de gestão. No que toca as atividades que controlo, estas têm como objetivo a utilização de informações internas disponíveis para a definição de normas de ação e para proceder a avaliação das performances de todas as diferentes células constituintes da organização (Baranger, Helfer, Orsoni, & Peretti, 1990). Dentro destas atividades de controlo, realçam-se as questões jurídicas e fiscais, que assinalam a necessidade da organização obter informações acerca do seu meio institucional.

## **2.5- A função financeira no organograma**

O desenvolvimento e a diferenciação das atividades da função financeira irão depender de inúmeros fatores da própria organização, fatores como: a sua dimensão; a sua estrutura; o



seu ramo da atividade; o seu grau de internacionalização (Baranger, Helfer, Orsoni, & Peretti, 1990).

Nas grandes empresas pode ocorrer a dissociação total e o controlo de gestão acaba por possuir uma autonomia em relação à direção financeira. O diretor de controlo de gestão poderá estar ao mesmo nível hierárquico que o seu homólogo financeiro. Encontra-se em algumas grandes empresas americanas o “*treasurer*” e o “*controller*” estão ao mesmo nível sob autoridade de um vice-presidente encarregue dos assuntos financeiros (Baranger, Helfer, Orsoni, & Peretti, 1990).

## **2.6- Departamentalização**

Os clássicos defendem que a departamentalização (é quando uma determinada empresa divide as funções por departamentos, em que cada departamento torna-se responsável por um processo específico) não é um fim, mas sim um processo de constituir em organismo as atividades da empresa, de modo a tornar fácil o efeito de conseguir atingir os seus objetivos (Chiavenato, 1993).

## **CAPITULO III - Apresentação da Empresa**

### **3.1- História do Grupo**

*JJW Hotels & Resorts* teve o seu início no final do ano de 1980, e atualmente é uma empresa internacional na área do lazer. Opera em vários hotéis, *resorts*, campos de golfe e navios-cruzeiros em toda a Europa e no Médio-Oriente.

A empresa possui negócios na Áustria, Egipto, França, Portugal e Reino unido. A *JJW Hotels & Resorts* possui e gere múltiplas propriedades de luxo, que se encontram em zonas de grande privilégio, e em locais das mais populares do mundo, com vincadas tradições, com sistema de fidelização de clientes e ótima reputação.

*JJW Hotels & Resorts* é conhecida pelos Luxuosos Hotéis, entre eles encontra se o Grand HotelWien, situado na cidade de Viena, capital da Áustria. O hotel La Tremoille localizado no centro de Paris considerada a cidade da Luz, capital de França e por fim o Luxuoso Boutique hotel *the Scotsman Hotel* em Edimburgo, capital da Escócia.

*JJW Hotels & Resorts* além das marcas de luxo, também aposta nas marcas de hotéis de média gama e económicos, que se enquadram nos hotéis de três a duas estrelas, apesar de serem hotéis de média gama e económico são hotéis privilegiados a nível de localização. A empresa aposta num desempenho global.

*JJW Hotels & Resorts* iniciou a sua atividade em Portugal, no ano de 1989, através da aquisição do Resort de luxo, Pinheiros Altos *Golf, SPA & Resort*, constituído por campo de golfe de 27 buracos e o Formosa *Park Hotel*, ambos com uma excelente localização na luxuosa Quinta do Lago. Em 2008 a empresa adquiriu os famosos e luxuosos hotéis, Hotel Dona Filipa e o campo de golfe San Lorenzo *Golf Course*, e o Penina Hotel & *Golf Resort* onde é destacado o famoso campo de golfe *Sir Henry Cotton Championship Course*, todos situados na zona do Algarve.

### **3.2- Descrição, Atividades e Serviços do Hotel Formosa Park.**

O Formosa *Park* de quatro estrelas encontra-se no coração de uma reserva natural protegida da costa Algarvia. O hotel possui e dispõe de alguns serviços e atividade como

piscina exterior e uma grande vantagem por estar situado próximo da praia de Ancao, sendo possível aos clientes deslocarem-se a pé com duração de cinco minutos para chegarem a praia.

O hotel possui 61 Apartamentos de Luxo.

Os hóspedes ainda têm o privilégio de tomar o pequeno-almoço no terraço, com vista para a piscina.

Entre imensas vantagens que o hotel possui, têm destaque nas comodidades para pessoas com mobilidade condicionada.

O hotel possui vários serviços entre eles desatacam-se os seguintes: restaurante à carta, Snack-bar, serviços de quartos, bar, refeições para crianças, menus especiais dietéticos.

O hotel também dispõe de serviços familiares e de entretenimento de parque infantil e *baby-sitting*.

Para além dos serviços descritos anteriormente o hotel também disponibiliza de serviços de lavandaria e limpeza a seco.

O hotel possui ar condicionado, o *wi-fi* acessível em todas as áreas sem custo adicional, serviços de câmbios, sala de bagagem, cofre e recepção disponível 24 horas

O hotel ainda dispõe de: piscina exterior, terraço, jardim, serviço de massagem, estacionamento privado e gratuito e os apartamentos possuem cozinha.

Acerca das atividades o hotel dispõe de atividades lúdicas como bilhar e campo de golfe.

### **3.3- Breve historial das empresas em Portugal**

#### **Hotel Dona Filipa**

O Hotel Dona Filipa foi um dos primeiros hotéis de cinco estrelas a ser erguido no Algarve e está localizado numa das zonas mais belas desta província, a 25 minutos de carro do Aeroporto Internacional de Faro.

O Hotel Dona Filipa faz parte do Campo de Golfe de São Lourenço, encontra se integrado na área protegida da Ria Formosa e é considerado um dos mais belos campos de Golfe da Europa.

Esta unidade hoteleira abriu em 1968, possui 154 quartos e suites primando pela qualidade e serviço personalizado disponibilizado aos clientes.

### **Campo de Golfe de São Lourenço**

O Campo de Golfe de São Lourenço foi originalmente desenhado por Joseph Lee inaugurando em 1988. Este campo tira partido da topografia da Quinta do Lago, oferece excelentes condições para a prática deste desporto. Tem sido premiados muitas vezes, sendo considerado um dos melhores campos a nível Mundial.

### **Campo de Golfe dos Pinheiros Altos**

O objetivo da construção deste empreendimento foi de alcançar um ambiente perfeito para todos aqueles que amam usufruir do Golfe. O *Resort* faz fronteira com a Reserva Natural da Ria Formosa, um refúgio para aves raras e ameaçadas, nativas e migratórias.

O Campo de Golfe, concebido pelo reconhecido arquiteto americano Ronald Fream, é composto por dois conjuntos de nove buracos cada, em que os primeiros nove buracos se estendem por um terreno sinuoso com “Pinheiros Altos” enquanto os outros nove buracos se situam na calma foz do Gondra, onde existe a predominância da água e a estratégia do jogo. O 17º buraco, possui um *green* situado sobre uma pequena ilha, que se tornou uma marca registada do Campo de Golfe dos Pinheiros Altos.

### **Formosa Park Aparthotel**

O Formosa *Park*, de quatro estrelas, está situado no coração de uma área de proteção natural da costa Algarvia. O hotel encontra-se a curto passeio da praia.

O Formosa *Park*, está situado a 20 km do Aeroporto Internacional de Faro e dispõe de 61 apartamentos com um ou dois quartos. O hotel encontra-se mobilado e equipado com mais altos padrões de conforto.

### **Nota Relevante:**

A taxa de ocupação mensal é cerca de 70%, o que significa que o hotel tem em média 42 quartos ocupados.

### ***Penina Hotel & Golf Resort***

O *Penina Hotel & Golf Resort* foi inaugurado em 1966, foi o primeiro hotel de cinco estrelas, com 214 quartos com ar condicionado, piscinas, sauna, campos de ténis, e acima de tudo por três campos de golfe desenhados por Sir Henry Cotton, situado em Montes de Alvor perto de Portimão

A ideia da construção deste hotel e do campo de golfe partiu de John Stilwell aquando das suas férias na Praia da Rocha, em 1961, com alguns amigos.

Mr. John Stiwell nasceu em Lisboa em 1925, e é filho de mãe portuguesa e pai britânico.

Para tal foi constituída “Sociedade Turística da Penina”, com sede em Lisboa, onde o John Stiwell além de principal acionista era administrador. Mais oito acionistas, dos quais os seus cinco irmãos, faziam parte da sociedade.

Esta sociedade viria a comprar um terreno de 146 hectares em Monte de Alvor à prima da sua mãe, Dona Francisca Ferreira Pinto Basto, que pertencia a dinastia “Vista Alegre”. Este terreno, é denominado, “*Penina Hotel & Golf Resort*”, não passava de um campo de arroz, onde abundava a água.

Em dezembro de 1968, o músico *Paul McCartney* passava férias no Algarve e numa certa noite, a caminho da discoteca, deslocou-se ao “*Penina Hotel & Golf Resort*” apenas para efetuar uma troca de cinco libras por escudos. Foi reconhecido pela banda residente que ali tocava, os “*Jotta Herre*”. Quando estes convidaram o McCartney a juntar-se a eles numa noite de diversão, após a bebida começar a surtir efeito, estava a ser criada a canção *Beatle* que foi oferecido ao grupo e batizado como “Penina”.

Em fevereiro de 2008 o hotel denominado como “*Le Meridien Penina Golf & Resort*” foi comprado pelo Sheik Saudita Mohamed Bin Issa Al Jaber, através da sua empresa *JJW Hotels & Resorts à Staewood Hotels & Resorts*.

A figura 2 representa o organograma do *Park Hotel Apartamento* onde decorreu o estágio. O organograma é uma exposição gráfica da organização que tem como finalidade representar a hierarquia dentro de uma empresa.



Figura 2-Organograma do hotel

Fonte: adaptação *Park Hotel Apartamento*

## **CAPITULO IV - Metodologia**

### **4.1- Metodologia conceitos**

Este capítulo tem como principal objetivo a descrição dos aspetos metodológicos utilizados na realização do relatório. É aqui que se encontram as justificações para o desenvolvimento do relatório em causa, desde da escolha da organização e o procedimento à caracterização dos instrumentos e fontes de informação, assim como as técnicas de análise realizadas. Além do mais, é feita a discriminação das atividades realizadas (Deshaies, 1992).

Não obstante da existência de vários estudos e visões diferentes, existe um complexo de especificidades que acabam por ser comuns entre todos. Depois irá depender do propósito que o autor deseja alcançar. Estas especificidades manifestam-se em quatro objetivos, designadamente, no ganho de maior conhecimento acerca de um determinado tema: para a descoberta correta de características de um indivíduo, de situação ou grupo em particular, indicar com precisão a repetição com algo que sucede e que se encontra ligado a algo a mais, e por fim experimentar uma determinada hipótese relacionada com outras variáveis (Kothari, 2004).

Existem diversos estilos de pesquisa, como analítica e descritiva, aplicada e fundamental, quantitativa e qualitativa, conceptual e empírica. No que diz respeito às pesquisas analíticas e descritivas: a primeira está associada às pesquisas e estudos existentes com objetivo de avaliar e estabelecer uma relação do material já existente, com a sua pesquisa/estudo, tentando alcançar as suas próprias conclusões. Já a pesquisa descritiva estabelece relação com a busca e procura de factos, dado que o seu objetivo fundamental é a descrição do modo atual do objeto de estudo, como se encontra. Em relação à pesquisa aplicada esta tem como objetivo ir ao encontro de soluções para um determinado problema, a pesquisa fundamental tem como principal objetivo generalizar e fundamentar uma determinada teoria. A pesquisa quantitativa estabelece bases na medida de quantidades, ou características particularizadas de forma a ser utilizado como modelo a pesquisa documental. Por outro lado, a pesquisa qualitativa destina-se aos fenómenos que estabelecem associação com a qualidade. Quanto à pesquisa conceptual baseia-se numa teoria ou ideia abstrata. Por outro lado a pesquisa empírica tem uso quando se procura comprovar que uma variável sofre

influência por outra ou outras variáveis (Kothari, 2004). A pesquisa bibliográfica e documental é um estudo sistematizado que progrediu com fundamento em material publicado em livros, jornais, revistas, entre outros, materiais esses que devem ser acessíveis ao público em geral (Vergara, 2005; Marconi & Lakatos, 2001).

É essencial para alcançar uma determinada qualidade de informação em relação ao objeto estudado e encontrar as formas mais adequadas de o abordar. É neste momento que entra o objetivo do trabalho exploratório. Que é constituído por duas fases, primeiramente é efetuado o trabalho de leitura e por outro o método mais apropriado.

As leituras preparatórias têm como objetivo obtenção de informações acerca das investigações já concluídos acerca do tema do trabalho e para que se possa colocar a respeito a elas a mais recente contribuição que se pretende obter (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Após as definições referidas acima acerca da metodologia, primeiramente a escolha da empresa deve-se ao facto da estagiária, por questões pessoais ter mais facilidade em elaborar o estágio na zona do Algarve e segundo pelo o facto do tutor da empresa ter sido um professor da licenciatura e que demonstrou muito gosto e disponibilidade para a acolher na empresa. O objetivo do estágio foi acordado com o fim de constituir o processo formativo em Gestão Financeira, e este objetivo levou para as áreas de *Accounts Payable* e ao Departamento de Compras para acrescentar experiência com a prática profissional e também completou com a revisão da literatura.

#### **4.2- Metodologia do Trabalho**

A pesquisa poderá também ser classificada como descritiva, porque coloca à vista as características de um determinado facto, ainda com capacidades de criar relações entre variáveis e de definir a sua natureza.

Uma das escolhas acerca desta metodologia, deve-se ao facto desta permitir não só a integração de dados tanto quantitativos como qualitativos, mas também a possibilidade de diversificação de fontes, com uma ampla bibliografia sobre fornecedores, departamentos de compras, fluxos de caixa e por fim controlo de gestão, o nosso estudo irá tomar foco nos conceitos e abordagens nos temas que foram citados ao longo do trabalho. Para todos os temas recorreu-se às teorias desenvolvidas por vários autores (Vergara, 2005).



Acerca dos procedimentos, após receber uma proposta de cronograma do estágio e a centralização da problemática pela empresa, a estagiária achou pertinente fazer o trabalho em duas fases. Na primeira fase fizeram-se as leituras apropriadas nas áreas de **controle de gestão** (*controller*) por ser a base para uma gestão com bons desempenhos. É nele que reside o acompanhar e controlar de forma correta as atividades e resultados da empresa. Os **fornecedores** além de ser o foco do estágio, por ser a função exercida pela estagiária, era necessário perceber como ocorre a dinâmica uma vez que as contas a pagar compõem o maior grupo individual das dívidas a curto prazo e são elementos que permitem entradas de recursos essenciais à organização. O **departamento de compras** sendo indispensável porque tem por fim obter o que é necessário de materiais e serviços, planejar e satisfazer as quantidades certas nos prazos certos para o departamento de produção e vendas e por fim os **fluxos de caixa** por representarem uma relação com os ganhos, fornecendo a informação relevante para avaliação das mudanças na posição e estrutura financeira de uma empresa, incluindo a sua liquidez e solvabilidade. O foco da problemática estaria centrada dentro desses quatro temas.

Dito isto torna-se essencial a escolha do tipo de metodologia e a adequação neste relatório, dado a existência de várias técnicas. De acordo com o tipo e estudo a metodologia seguida foi de observação e participação.

#### **4.3- Definição da área**

A pesquisa cingiu-se às áreas de controle de gestão, fornecedores (*accounts payable*), departamento de compras e fluxos de caixa.

O processo de observação, acompanhamento e participação do desempenho das atividades, foi efetuado nas áreas de *accounts payable* e no departamento de compras. O acompanhamento ocorreu com todos os colaboradores das áreas mencionadas anteriormente, sendo dois colaboradores no departamento de compras e uma pessoa que efetua o processo de fornecedores. O departamento financeiro é constituído por cinco elementos (*Accounts Receivable*, *Accounts Payable*, Tesouraria, *Controller* e Diretor Financeiro) e o departamento de compras por dois colaboradores ( Responsável de compras e Assistente de Compras).

#### **4.4- Instrumentos de recolha de informação**

A recolha de informações acerca do trabalho foi feita em duas fases. Como referido numa primeira fase foi utilizada uma ampla pesquisa bibliográfica selecionada em livros, artigos científicos, artigos de jornais, documentos internos da empresa, entre outros.

A observação é um período que esta de permeio entre a construção dos conceitos e das hipóteses, por um lado, ocorre a inspeção dos dados empregue de forma útil para experimentar, no entanto, da mesma forma que ocorre tanto na física como na química, o efeito de observar poderá adotar a forma de experimentação.

Para elaborar um trabalho de observação com qualidade o investigador deverá saber responder três seguintes perguntas essenciais; Observar o quê? Em quem? Como? (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Numa segunda fase ocorreu então a observação real através do método de observação e participação. De acordo com a definição anteriormente feita acerca da observação a estagiária poderá dizer que observou de forma visual a execução através dos colaboradores, o modo como o trabalho era executado, desde de arquivar, fazer receção mercadoria, confirmar as notas de encomenda com as faturas, lançar as faturas no sistema que opera do economato, classificar contabilisticamente, lançar contabilisticamente, executar a reconciliação de contas correntes de fornecedores, pagamentos manuais aos fornecedores.

Acerca do método de participação a estagiária poderá dizer que após a observação, teve a oportunidade de interagir e intervir colocando em prática o que assimilou no método anterior.

## CAPÍTULO V – Estágio

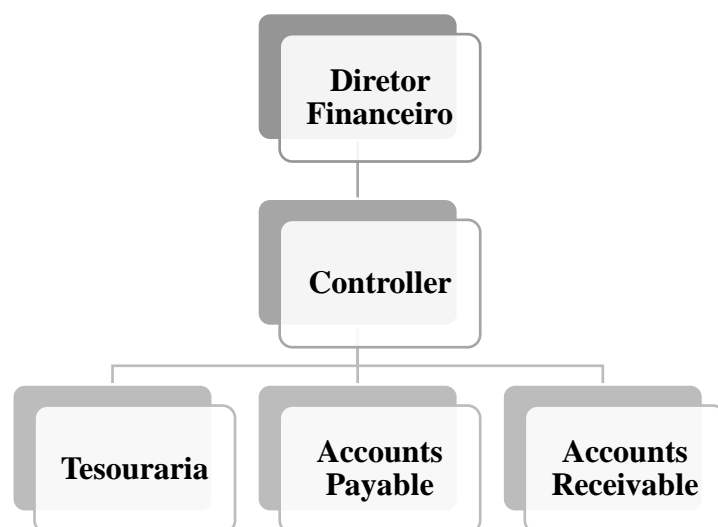
A tabela 2 representa o período e a sequência em que as atividades do estágio foram desenvolvidas, permitindo maior rigor no desenvolvimento das atividades, na medida em que permitiu estabelecer a sequência de várias atividades e estimar a duração das mesmas, facilitando a identificação do tempo e das tarefas.

**Tabela2– Cronograma das atividades do estagiário**

	<b>2ª Feira</b>	<b>3ª Feira</b>	<b>4ª Feira</b>	<b>5ª Feira</b>	<b>6ª Feira</b>
<b>1ª Semana</b> <b>2 dez – 9 dez 2016</b>	Familiarização com os arquivos.	Familiarização com os arquivos.	Familiarização com a área e o software utilizado pela empresa.	Familiarização com a área e o software utilizado pela empresa.	Familiarização com a área e o software utilizado pela empresa.
<b>2ª Semana</b> <b>9 dez – 16 dez 2016</b>	Observação do trabalho no Departamento de Compras.	Observação do trabalho no Departamento de Compras.	Observação do trabalho no Departamento de Compras.	Observação do trabalho no Departamento de Compras.	Observação do trabalho no Departamento de Compras.
			Observação do processo de receção de mercadoria.	Observação do lançamento de faturas no programa próprio do economato.	Observação da realização de encomendas pelo departamento.
<b>3ª Semana</b> <b>16 dez – 23 dez 2016</b>	Observação e prática da classificação de faturas	Observação e prática da classificação de faturas	Observação e prática do lançamento de faturas contabilisticamente	Observação e prática do lançamento de faturas contabilisticamente	Observação e prática do lançamento de faturas contabilisticamente
<b>4ª Semana</b> <b>23 dez – 30 dez 2016</b>	Observação do pagamento manual aos fornecedores	Observação do pagamento manual aos fornecedores	Observação do pagamento manual aos fornecedores	Observação e participação na reconciliação de contas correntes	Observação e participação na reconciliação de contas correntes

Fonte: Orientador do Estágio em conjunto com a Estagiária

A figura 3 representa o organograma do departamento financeiro onde decorreu o estágio.



**Figura 3- Organograma do Departamento**  
Fonte: adaptação *park hotel apartamento*

### 5.1- Descrição das funções no departamento Financeiro e departamento de compras da empresa

No departamento financeiro da empresa onde decorreu o estágio, existem cinco colaboradores em que cada um possui uma tarefa diferente. As diferentes tarefas existentes no departamento financeiro de acordo com a política da empresa são: *accounts receivable*, *accounts payable*, tesouraria, *controller* e por fim o diretor financeiro. Já no departamento de compras existem dois colaboradores designados por chefe de compras e assistente de compras.

O ***Accounts Receivable*** (contas a receber) tem como funções elaborar conferência de contas de clientes; solicitar pagamento de débitos vencidos; conferir recebimentos feitos através de cheque e transferência bancária; lançamento nas contas clientes; o controlo de todos os pagamentos efectuados através de cartões de crédito e respectiva contabilização; classificação de documentos e seu lançamento nos respectivos diários; efetuar todas as diligências necessárias com vista à cobrança de casos difíceis junto dos organismos

competentes; elaboração de processos de contencioso; atendimento de solicitações efectuadas pelos clientes; atendimento de reclamações de faturação, sua verificação e correção; verificação, envio e lançamento de faturas de *city-ledger* (mapa corrente de clientes), análise geral de “*Aging Report*” (relatório de títulos a pagar e a receber por ordem cronológica); controlo de depósitos antecipados de clientes cujos contractos assim o exijam e respectiva informação de pagamento efectuados ou não junto do departamento comercial/eventos; encerramento de contas a receber e contabilidade geral.

O *Accounts Payable* (contas a pagar) tem como funções de criar novas contas de fornecedores, recolher, analisar e agregar documentação inerente a *accounts payable*; emissão de facturas e obter a aprovação das respectivas PO *purchase order*: documento que permite controlar a compra de produtos e serviços de fornecedores exteriores); acompanhar débitos diretos; tratamento de facturas (verificação de requisitos legais e fiscais); registo de facturas e respectiva classificação financeira e analítica; confirmar saldos com fornecedores; respectiva reconciliação e tratamento de regularizações necessárias; análise mensal do *Ageing* (relatório de títulos a pagar) de fornecedores; preparar encontros de contas com o departamento de *Accounts Receivable* e departamento de compras; gestão dos dados mestre de fornecedores.

### **Nota Relevante**

O grupo possui cerca de 100 fornecedores e o colaborador do *accounts payable* trata cerca de 20 novas faturas diariamente.

Ao colaborador da **Tesouraria**, cabe-lhe proceder diariamente abertura e fecho dos terminais de MB (multibanco) e registar os valores apurados em folha de cofre, refletindo as despesas bancárias do dia; preparar os meios de pagamento e validar a documentação de suporte dos mesmos; a verificação das assinaturas obrigatórias nos cheques e transferências e ainda efetuar os pagamentos devidamente autorizados; verificar, conferir, arrecadar e registar todos os recebimentos no sistema informático correspondente; emitir recibos, depois de cobradas as faturas, proceder a sua contabilização no sistema informático correspondente; efetuar os depósitos bancários diariamente; identificar e registar os valores recebidos por transferência bancária; conferir movimentos bancários das diferentes contas; comunicar aos interessados os valores a pagamento; responsabilizar-se plenamente, pela guarda e segurança dos valores em cofre, ao qual somente tem acesso os elementos afetos à tesouraria, pedir livros

de cheques; registar diariamente as entradas e saídas nas folhas de cofre, de forma sequencial; fornecer em tempo útil, de forma atualizada, toda a informação dos pagamentos e recebimentos aos serviços competentes, quando solicitado.

**O *controller*** reporta diretamente ao Diretor Financeiro e tem como principais funções: elaborar os relatórios financeiros; analisar os desvios orçamentais; elaborar o *reporting* (relatório de controlo financeiro) mensal de gestão/financeiro; verificar a consolidação de contas; preparar o *budget* (orçamento) anual e orçamentos intercalares; assegurar o controlo e optimização da rentabilidade do negócio; interagir com as empresas externas de auditoria; colaborar na definição de novos parâmetros de processos e procedimentos, identificando pontos de melhoria da informação disponível; colaborar na elaboração de relatório e contas e preparação de informação financeira para os bancos; colaborar na revisão mensal do processo de fecho de contas.

**O Diretor Financeiro** reporta diretamente ao diretor geral do hotel, tem como funções: supervisionar os registos contabilísticos das diferentes divisões; elaborar e garantir que o *Tableau de Board* diário (instrumento de monitorização e controlo de gestão que permite fazer a comparação entre valor que é esperado e o valor realizado) está atualizado com resumo mensal dos principais indicadores: produção, comercial e financeiro; gerir o controlo dos inventários; gerir diariamente área de contas a receber e a pagar, bem como o processo de reconciliações bancárias; efetuar mensalmente o fecho de contas; elaborar o *reporting* mensal com os resultados financeiros e respetiva análise; preparar o plano de tesouraria; preparar a documentação de apoio a auditorias interna e externa; gestão de carteira de Clientes; aprovação de orçamento da atividade; preparação de planos de negócio; aconselhamento de Gestão; coordenar a elaboração dos orçamentos anuais para as atividades e monitorizar periodicamente a sua execução; monitorizar o cumprimento dos estudos de viabilidade económico – financeira, de cada atividade, e dinamizar os processos de revisão sempre que necessário; disponibilizar informação para controlo e reporte atempado da atividade empresarial para análise interna e comunicação às entidades externas; assegurar uma boa gestão dos recursos financeiros da Empresa, em coordenação com as orientações corporativas, gerir o relacionamento com as entidades financeiras; assegurar uma gestão eficiente do imobilizado da Empresa; assegurar a produção atempada e rigorosa de informação contabilística para cumprimento legal e monitorização das atividades.

**Responsável de Compras** tem como principais funções: gerir o processo de compras (desde da análise de pedidos de compras, análise de fornecedores, recepção de mercadoria e solicitação de orçamentos); garantir que as aquisições de materiais cumpram os requisitos exigidos pela empresa, em tempo útil e ao menor custo sempre que possível; gestão de relacionamento com fornecedores da empresa; gestão de stock; fazer a gestão de tudo que esteja associado ao departamento em si; o responsável de compras também tem como dever rever e melhorar todos os processos e regulamentos do sistema de compras.

O **assistente de Compras** tem como principais funções dar apoio em tarefas da área de compras e suporte por completo ao responsável de compras em todos os processos de desenvolvimento do departamento em questão desde emissão e acompanhamento dos pedidos de compras, fazer lançamento das notas de compras no sistema próprio, efetuar e lançar o inventário, ajuda a controlar o stock.

## 5.2- Competências adquiridas

Neste capítulo do relatório é feita a descrição das atividades realizadas no departamento financeiro e o estágio foi baseado na proposta do cronograma.

O estágio decorreu no departamento financeiro do Formosa *Park Hotel* do grupo *JJW Hotels & Resorts*, onde foi desempenhada a função de *accounts payable*, na área de fornecedores e ainda uma pequena participação no economato. (Para poder perceber o fulcro da nossa problemática, foi necessário a estagiária desempenhar determinadas funções no economato).

As atividades foram efetuadas através de um sistema informático *Opera Property Management System* e *SunSystems*, em que o primeiro *software* é utilizado no departamento de compras e o segundo no departamento financeiro sendo este o último, o sistema informático de contabilidade.

Na primeira semana a estagiária esteve dois dias a familiarizar-se com os arquivos, isto é, onde e como se devem guardar as faturas. Consoante a política da empresa, as faturas são guardadas por pasta e fornecedor, o arquivo é feito de acordo com a idade de vencimento. E ainda podem-se distinguir dois tipos de arquivos, os arquivos temporários até ao pagamento

desses, e o outro arquivo é feito após a execução de pagamento e deve ser guardada durante o tempo exigido por lei. E o resto da semana a estagiária esteve a conhecer e a familiarizar se com a área e o software utilizado pela empresa.

Na segunda semana a estagiária esteve no departamento de compras, pois para a execução do relatório com qualidade a estagiária apercebeu-se de que seria de extrema importância entender o processo que ocorre com as faturas no departamento de compras antes de passarem para o *accounts payable*.

Nesta mesma semana a estagiária observou o processo de recepção de mercadoria, de lançamento de faturas no programa próprio do departamento de compras e ainda a efetuação de encomendas pelo departamento.

No que toca ao processo completo a estagiária poderá dizer que inicialmente são feitas as encomendas no programa próprio, posteriormente na entrega dessa mesma encomenda, devem-se verificar não só os materiais físicos mas também a nota de encomenda que deu origem a fatura. Caso exista diferença, por exemplo de ter sido faturado algo e que fisicamente não tenha sido entregue, a empresa fornecedora deverá entregar uma nota de devolução ou então o economato poderá criar um documento interno de devolução caso a empresa fornecedora não possua capacidades de entregar a guia de devolução no ato da encomenda, este processo ocorre, dando à empresa fornecedora tempo para enviar uma nota de crédito.

Na terceira semana a estagiária aprendeu a classificar e a lançar as faturas contabilisticamente, em que dois dias foram destinadas para classificação e os outros três dias o lançamento, além da observação foi-lhe dada a possibilidade de praticar, isto é, de participação.

Antes de se efetuar o pagamento ao fornecedor, o processo passa primeiramente no *accounts payable*. O responsável pela função recolhe as faturas que estão por vencer e pede autorização ao diretor financeiro. Também necessitará de mais uma assinatura para aprovação, isto é, além da aprovação do diretor financeiro, podendo ser de um diretor de outro departamento, como por exemplo diretor de recursos humanos.

Na última semana a estagiária pôde observar como é feito o pagamento manual aos fornecedores, no entanto para essa função não poderia utilizar a técnica de participação por ser uma operação bastante cuidada, por envolver valores monetários.



No entanto a estagiária participou na fase seguinte, na função de reconciliação de contas correntes, isto é, para cada fornecedor é transferido o valor pago por transferência bancária e casar as respetivas faturas de forma a limpar as faturas que já tinham sido pagas.

Após esse processo todo, vai-se efetuar uma segunda fase de arquivos, este arquivo é efetuado num armazém próprio, onde as faturas devem permanecer por um período estipulado por lei, nesta última fase as faturas devem levar carimbo de pago, para evitar qualquer erro de duplicar pagamentos.

### **5.3- Limitações**

Apesar do sucesso geral foram encontradas algumas limitações ao longo do estágio, pois a estagiária sentiu a falta de acesso a informação acerca da problemática da centralização, por não estar vinculada a empresa, logo não poderia ter determinados acessos. Outra limitação sentida neste trabalho foi o facto de não ter interagido como gostaria, uma vez em que o estágio decorreu num período de maior trabalho, por fim o período de observação por parte da estagiária foi considerada como limitação, por considerar que o método de observação não é o mais assertivo, pelo o facto de não garantir a cem por cento o que foi observado, pois a memória é seletiva, podendo ter suprimido alguns comportamentos que não aparentassem ser relevante para o estudo.

A outra limitação foi o facto do estágio ter sido numa época alta, o que não permitiu mais interação como a estagiária gostaria no departamento, porque os colaboradores estavam numa altura de muito trabalho.

A estagiária partilha da opinião de que o facto de não ter assistido as reuniões de discussão para aprovação do projeto da centralização de compras, não permitiu obter mais detalhes acerca da problemática, ou seja, faltaram informações mais precisas acerca da problemática, devido a falta de acesso por parte da empresa, pela inexistência de vínculo à empresa por parte da estagiária.

#### 5.4- Análise e reflexão sobre os Resultados

De acordo com os resultados finais do estágio, a estagiária tem a dizer que é de extrema importância a existência de uma relação positiva entre o departamento financeiro e economato, para evitar erros de lançamentos entre as duas áreas.

O departamento de compras deve ter uma especial atenção ao fazer a receção de mercadoria, tentar sempre analisar a nota de encomendas, a quantidade do material físico, as datas de vencimento caso seja o caso e a fatura, muitas vezes os fornecedores que fazem a entrega estão com pressa, querem apenas deixar o material e receber a assinatura.

Deve existir muita atenção no lançamento das faturas tanto no sistema contabilístico como do economato, porque quando ocorre um erro, acaba por dar o dobro do trabalho porque têm que se analisar todos os lançamentos para encontrar o erro, e geralmente a reconciliação é feita apenas no fim do mês, o que torna tudo mais complicado, porque nessa altura a empresa tem tempo limite para fechar o relatório e contas.

A classificação das faturas deve ser feita cuidadosamente, ter atenção ao lançamento das mesmas. Ao fazer a reconciliação da conta corrente dos fornecedores deverá ser com rigor para não ocorrerem erros posteriores como por exemplo de duplicação de pagamentos das faturas.

.

#### 5.5- Conclusões

O estágio teve como objetivo completar o processo formativo para obtenção do grau de mestre em Gestão Financeira, o que levou às áreas de *Accounts Payable* e do Departamento de Compras.

Para elaborar este relatório numa primeira fase foi feita uma revisão da literatura nas áreas de fornecedores, fluxos de caixa, controlo de gestão e departamento de compras como foi referido ao longo do trabalho, pois antes de mais nada era necessário entender a teoria para colocar em prática.

Já na segunda fase é feito o relato das atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Os indivíduos responsáveis pelo sector dos fornecedores devem possuir determinadas capacidades, para que possam executar o trabalho e cumprir os processos inerentes à função

financeira (Zenella & Cândido, 2002). A estagiária considera que é importante elaborar a reconciliação da conta corrente dos fornecedores para evitar erros como pagamento em duplicado.

Uma boa influência do poder de negociação dos fornecedores compõe um valor causador de aperto à rentabilidade da indústria, sendo um parâmetro limitado a sua qualidade de atração (Santos, 1990). Segundo a função do economato a principal vantagem aos olhos da estagiária em relação a centralização será o aumento as margens das vendas dos produtos, porque com a centralização conseguem obter maior quantidade de produtos e melhores preços, diminuição de custos com a mão de obra. Para execução das compras de um bem é necessário averiguar prazos, preços, volume, qualidade (Dias & Aurélio, 2007).

O autor Santos, (2004) partilha da opinião do Chopping & Skerratt, (1996) de que os fluxos de caixa têm uma representação fulcral na análise da liquidez, e na definição estratégica dos negócios das organizações, designadamente ao nível do investimento e do financiamento. No contexto da problemática haverá um reverso a favor da empresa, uma vez em que a centralização de compras trará benefícios a nível de alargamento de prazos de pagamentos, havendo otimização do *cash-flow* dos resultados operacionais através de circularização mensal com os fornecedores.

Os controlos financeiros são parte necessária das políticas de qualquer empresa, formados por procedimentos de gestão definidos pela empresa, com o intuito de fornecer proteção aos seus recursos contra desperdícios desnecessários, fraudes e ineficiência (Filho, 2005). Um dos aspetos que a estagiária achou muito pertinente, foi em relação política da assinatura de autorização de pagamentos a fornecedores, que é feito por dois diretores de áreas diferentes, esse facto minimiza a possibilidade de fraudes cometidos por parte de alguns gestores de empresas.

A obrigação de responder pelas ações da função de compras é de um modo frequente determinar como a aquisição de materiais, equipamentos e suprimentos da qualidade certa, na porção certa, ao preço certo, e o cumprimento nas entregas (England, 1973). A estagiária realça a importância de verificação das compras no ato da entrega, porque existe uma política no processo de compras, tornando-se fundamental cumpri-la pois os procedimentos a efetuar são essenciais para minimizar erros. Não podemos esquecer que um pequeno erro da entrega de material poderá causar diferenças de lançamentos entre o que foi lançado no programa do

economato (armazém) e no programa contabilístico. Esses erros geralmente são detetados na reconciliação mensal, o que acaba por atrasar o fecho mensal, uma vez em que o procedimento para detecção do erro devem ser analisadas com muita atenção e cuidado, tendo como base verificar tudo o que foi lançado ao longo do mês.

Nem em todas as organizações serão encontradas a totalidade das atividades financeiras (Baranger, Helfer, de la Bruslerie, Orsoni, & Peretti, 1990). O estágio no departamento financeiro foi de extrema importância apesar de não ter sido o primeiro contacto profissional para a estagiária neste departamento. Sem dúvidas que o estágio foi uma mais valia, na medida em que permitiu confronto com situações reais de trabalho, também permitiu verificar que os procedimentos dos departamentos financeiros mudam de empresa para empresa, com isto a estagiária pôde comparar os procedimentos deste estágio com a experiência anterior, chegando à conclusão de que as empresas acabam por adotar normas e procedimentos que sejam mais benéficos e práticos de forma a suprir as suas necessidades e ir ao encontro da cultura da empresa.

Os clássicos, defendem que a departamentalização não é um fim, mas sim um processo de constituir em organismo as atividades da empresa, de modo a tornar fácil o efeito de conseguir atingir os seus objetivos (Chiavenato, 1993). Com este contacto profissional a estagiária apesar de partilhar a opinião de que a departamentalização é importante para a empresa, pôde, no entanto, perceber a importância da existência da dependência entre departamentos, considerando essencial para uma boa gestão, de modo a evitar determinados erros e fraudes, a prova disto será sem dúvida da grande interação que deve existir entre o Departamento de Compras e o *accounts payable*, realçando a sua importância na realização de um trabalho eficiente

Foram várias competências adquiridas, principalmente no âmbito da problemática porque obrigou a estagiária a estimular o sentido crítico e de raciocínio lógico perante a dificuldade, de fazer a interligação entre os vários departamentos que estavam mais sujeitos a mudança pelo projeto, e ainda de trabalhar em grupo.

A problemática centrou-se na verificação se a centralização de compras será vantajosa para a empresa? No seguimento da questão levanta-se a hipótese de que a ação da centralização de compras será positiva para departamento de compras e financeira, porque este trará otimização do *cash-flow* dos resultados operacionais através de circularizações mensais

com os fornecedores, e redução de custo no que toca a negociação de maior quantidade em produtos e menor preço. Por outro lado existe uma opinião divergente, uma vez em que estes defendem que os hotéis estão localizados numa cidade de sazonalidade, e as vantagens de negociações que a centralização de compras trará poderá não ser vantajoso para eles, pelo facto de estarem localizados nas cidades sazonais haverá um crédito mal parado, e que não poderão centralizar todo o tipo de produto, porque terá que haver um maior cuidado nas características de certos produtos como por exemplo produtos com curtos prazos de validade.

A estagiária partilha da opinião que a centralização de compras justifica-se a partir do momento em que Grupo Empresarial possui vários Sucursais como é o caso da empresa *JJW Hotels & Resorts*, a empresa na zona do Algarve possui três hotéis e três campos de golfe.

O objetivo da centralização para a Grupo será prorrogar o tempo máximo que puder o pagamento, sem lesar sua posição de crédito (*Gitman & Madura*, 2003). De acordo com a estagiária acerca da visão da função de *accounts payable* a centralização será positiva, porque trará vantagens principalmente a nível de prazos de pagamentos maiores, e otimização de custos.

A estagiária conclui que o ideal seria encontrar o ponto ótimo de *stock*, no entanto esse aspeto não será fácil na situação da empresa devido a maior quantidade de produtos e melhores preços, sendo esse um dos objetivos para a centralização de compras, logo maiores quantidades dificultará o encontro do ponto ótimo, tendo em conta a existência da sazonalidade na Zona do Algarve.

A estagiária considera que os formulários de decisão relevantes têm pouco contacto com as pessoas e situações envolvidas na temática da centralização.

Por fim a conclusão tida acerca da centralização apesar da falta de acesso de mais informações acerca da mesma por parte da empresa, a conclusão é de que a empresa deveria avançar com a centralização, pelo menos parcialmente, porque está decisão iria criar oportunidades a empresa através de redução de custos e otimização do *cash-flow*. Tendo em conta que o grupo possui cerca de cem fornecedores, com a centralização poderia ocorrer a redução da quantidade de fornecedores existentes no grupo, porque a centralização permite maior margem de negociação com fornecedores, uma vez em que a política da empresa é optar sempre pelo o fornecedor que oferece menor custo do produto. Atualmente o que acontece é que se o Fornecedor A , vende o produto X e Y, em que o produto X tem um custo que a

empresa considere razoável, a empresa optará por comprar o produto X a este fornecedor, no entanto não comprará o produto Y se considerar que este não possui um bom preço, logo de acordo com as regras da empresa iram recorrer ao outro fornecedor para adquirirem o produto Y, esse facto aumentou o nº de fornecedores do Grupo, o que acaba por levar a um leque muito grande de fornecedores, implicando assim muitos mais processos a tratar, isto é, mais fornecedores para negociar, comprar, pagar e fazer todo o processo inerente a função de *accounts payable*. Neste contexto menor número de fornecedor irá facilitar a relação da empresa com os fornecedores, resultando em melhores condições de negociação. A centralização neste contexto iria permitir que a empresa pudesse negociar com o fornecedor A, a compra do produto Y também, uma vez em que teria a margem para negociar maiores quantidades.

A estagiária considera que se tivesse tido uma percepção mais nítida logo de partida acerca da essência da problemática, teria explorado mais a nível da revisão da literatura o tema de gestão de *stocks*.

O mês de dezembro que foi o mês que decorreu o estágio, o hotel teve uma taxa média de 70%, que é considerado a cima da média, logo houve trabalho significativo. Neste caso o contributo da estagiária foi positivo porque foi numa época com bastante trabalho, a estagiária pôde contribuir com atividades exercidas, uma vez em que foi possível cumprir as tarefas propostas no cronograma e também desenvolveu o sentido de autonomia nas funções exercidas.

Os pagamentos a fornecedores geralmente são feita no prazo máximo de 30 a 60 dias, e com a centralização o prazo poderá chegar a 90 dias.

Sugerem-se melhorias a nível de organização na função de *accounts payable*, de forma a garantir bons níveis de desempenho, pois muitas vezes o colaborador deixa as suas tarefas para auxiliar nas tarefas de *accounts receivable*, acabando por deixar em segundo plano as suas funções o que resultou em alguns maus registos encontrados como por exemplo: lançar uma dada fatura na conta errada (código contabilístico que identifica produtos/serviços); registo mal feito de um fornecedor relativamente ao próximo prazo de pagamento das suas facturas, que acabou por levar na interrupção de entrega do produto. Logo um dos pontos a melhorar seria redefinir as prioridades das tarefas de forma a evitar esse tipo de situações encontradas.

Achou-se que o tempo de lançamento de faturas e conferências de faturas de mercadoria era superior ao tempo médio. O *accounts payable* tem em média de 20 faturas por dia para lançar.

Considera-se que a realização deste estágio contribuiu para complementar o percurso académico em gestão financeira, e o desenvolvimento profissional uma vez em que permitiu um contacto com a prática profissional, também permitiu articular tudo que foi apreendido a nível da revisão de literatura, pois foi possível compreender as necessidades reais da prática profissional no estágio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alto, C. F., Pinheiro, A. M., & Alves, C. P. (2009). *Técnicas de Compras* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Araújo, J. S. (1973). *Administração de compras e armazenamento* (Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Arnold, J. R. (1999). *Administração de materiais: uma introdução* (Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (2000). *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas.
- Baranger, P., Helfer, J. P., Orsoni, J., & Peretti, J. M. (1990). *Gestão: as funções da empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bragg, S. M. (2012). *The essential controller: an introduction to what every financial manager must know* (Vol. 2). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (1999). *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Caiado, A. C. (2012). *Contabilidade analítica e de gestão* (Vol. 7). Lisboa: Áreas Editora.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração* (Vol. 4). São Paulo: Editora McGraw-Hill.
- Demeneck, J. B. (09 de Dezembro de 2005). *Verificação do controlo interno do departamento financeiro de uma empresa hoteleira. (Monografia apresentada à universidade Federal de Santa Catarina)*. Obtido em 13 de Novembro de 2016, de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/124976>.
- D
- Deshaies, B. (1992). *Méthodologie de la recherche en sciences humaines*. Canadá: Édition Beauchemin.
- Dias, M., & Aurélio, P. (1995). *Administração de materiais: edição compactada* (Vol. 4). São Paulo: Atlas.
- Dias, M., & Aurélio, P. (2007). *Administração de materiais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas.



- England, W. B. (1973). *O método de compras* (Vol. 2). São Paulo: Brasiliene.
- Faria, A. C., & Costa, M. F. (2005). *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas.
- Filho, J. S. (2005). *Controles financeiros e fluxos de caixa* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2002). *Administração da produção e operações* (Vol. 8). São Paulo: Pioneira.
- Gitman, L. J., & Madura, J. (2003). *Administração Financeira: uma abordagem gerencial* (Vol. 1). São Paulo: Pearson.
- Godwin, N. H., & Alderman, W. (2010). *Financial acct: 2010 student edition*. Stamford: Cengage.
- Heinritz, S. F., & Farrell, P. V. (1988). *Compras: princípios e aplicação* (Vol. 5). São Paulo: Atlas.
- Institute, P. M. (2004). *A guide to the project management body of know lwdge* (Vol. 3). Pennsylvania: Standrd Global.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: methods & tecniques*. New Delhi: New Age International.
- Kotler, P. (1993). *Análise, planeamento, implementação e controlo*. São Paulo: Atlas.
- Ludicíbus, S. (2010). *Contabilidade Introdutório* (Vol. 11). São Paulo: Atlas.
- Macohin, G. A. (2008). *Compras, contratações e terceirização*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2001). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Martins, P. G., & Alt, P. R. (2000). *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva.
- Matos, F. B. (1994). *Ganhar em Bolsa*. Porto: Editora Elcla.
- Mautz, R. K. (1975). *Princípios de auditoria* (Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Megginson, W. L., & Smart, S. (2009). *Introduction to corporate finance* (Vol. 2). Stamford: Cengage Learning.
- Morris , J. R. (March de 1976). On corporate debt maturity strategies. *Journal Finance*, 31(1), 29-37.

- Nelson, B., & Economy, P. (2003). *Gestão para totós* (Vol. 2). Porto: Porto Editora.
- Neves, J. C. (2011). *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa* (Vol. 2). Lisboa: Texto Editora .
- Obeng, E., & Crainer, S. (1996). *Reengenharia empresarial*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade-sistema de gestão da qualidade* (Vol. 3). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pooler, M. E. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Vol. 6). (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trads.) Paris: Dunod.
- Rowland, H. S., & Rowland, B. L. (1988). *Gerencia de hospitales; organización y funciones de sus departamentos*. (F. P. Gallardo, Trad.) Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Santos, F. L. (1990). *Estratégia e competitividade*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Santos, L. L. (2004). *Fluxos de caixa* (Vol. 4). Porto: Vida Económica.
- Silva, J. P. (2006). *Análise financeiras das empresas* (Vol. 8). São Paulo: Atlas.
- Teruel, P. G., & Solano, P. M. (May de 2009). A dynamic perspecive on the determinants of accounts payable. *Riview of quantitative finance and accounting journal impact & description*, 34(4), 439-457.
- Vergara, S. C. (2005). *projetos e relatórios de pesquisa em administração* (Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Zenella, L. C., & Cândido, Í. (2002). *Restaurantes: técnicas e processos de administração e operação*. Brasília: Educs.
- .